

# Toimijuus business coaching -valmentajien puheessa

Laadullinen asennetutkimus

Veera Routarinne

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Sosiaalipsykologia

Pro gradu –tutkielma

Huhtikuu 2020



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty		Laitos – Institution – Department	
Valtiotieteellinen tiedekunta		Sosiaalitieteiden laitos	
Tekijä – Författare – Author			
Veera Karoliina Routarinne			
Työn nimi – Arbetets titel – Title			
Toimijuus business coaching -valmentajien puheessa. Laadullinen asennetutkimus.			
Oppiaine – Läroämne – Subject			
Sosiaalipsykologia			
Työn laji – Arbetets art – Level	Aika – Datum – Month and year	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages	
Pro gradu -tutkielma	Huhtikuu 2020	64	
Tiivistelmä – Referat – Abstract			
<p>Työelämän murros suorittavasta työstä asiantuntijatyöhön vaatii tekijältään yhteistyötaitoja ja vahvaa toimijuutta. Keinona toimijuuden tukemiseksi moni organisaatio järjestää business coaching -palveluita työntekijöilleen. Business coaching on valmennusprosessi, jonka tavoitteena on asiakkaan toimijuuden lisääminen ja tukeminen. Myös business coaching -valmentajat itse edustavat työelämän muutosta, sillä heidän työnsä vaatii yhtä lailla vahvaa toimijuutta ja yhteistyötaitoja. Tutkielman tavoitteena on tarkastella toimijuuden konstruointeja ja retorista toimijuutta valmentajien puheessa liittyen coaching-prosessiin. Yhteistyön keskeisyyden vuoksi toimijuuden lisäksi keskiöön nousee henkilökemian käsite. Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että toimivat henkilökemiat rakentuvat jopa yhteistyön mahdollistavaksi tekijäksi. Lisäksi business coaching -yhdistykset määrittelevät yhteistyön yhdeksi coachin keskeiseksi osaamisalueeksi.</p> <p>Tutkielma noudattaa laadullisen asennetutkimuksen metodologiaa. Aineisto koostuu neljästä haastattelusta, jotka on toteutettu puolistrukturoidusti. Haastateltaville on esitetty laadullisen asennetutkimuksen mukaisesti kuusi väittämää ja pyydetty kommentoimaan niitä. Tutkielma keskittyy toimijuuteen henkilökemioiden ja yhteistyön näkökulmasta ja siksi analyysi on rajattu yhteen väittämään kohdistuvaan kommentointiin: "Henkilökemiat ratkaisevat, miten coaching onnistuu". Tutkielman teoreettinen viitekehys on sosiaalinen konstruktionismi ja aineiston analyysissa keskiössä ovat toimijuuden konstruoinnit sekä haastateltavien retorinen toimijuus.</p> <p>Aineistossa rakentuu viisi asennetta perustuen haastateltavien esittämiin argumentteihin ja perusteluihin. Aineistossa korostuu kuva coachista aktiivisena toimijana, jolla on kyky ja taito vaikuttaa prosessin onnistumiseen. Henkilökemioiden mahdolliset haasteet ovat ylitettävissä. Asiakkaan toimijuus rakentuu hieman passiivisemmaksi kuin valmentajan. Silti myös asiakkaan toimijuus on coachingin onnistumisen kannalta tärkeää. Haastatellut valmentajat osoittavat myös vahvaa retorista toimijuutta.</p> <p>Aikaisempi tutkimus aiheen parissa on keskittynyt tarkastelemaan objektiivisia mittareita, joilla voidaan perustella coachingin tehokkuutta ja taloudellista hyötyä. Tämä konstruktionistinen tutkielma laajentaa coachingin ympärillä käytyä tutkimuskeskustelua. Tutkielman perusteella voidaan ehdottaa mielekkäitä aiheita jatkotutkimukselle business coachingin ympärillä.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords			
toimijuus, retorinen toimijuus, coaching, laadullinen asennetutkimus			

## Sisällys

Johdanto .....	1
Mitä coaching on? .....	4
Ratkaisukeskeinen coaching .....	6
Coachingin eettiset periaatteet .....	9
Organisaatiopsykologinen tutkimus aiheesta .....	10
Teoreettinen lähestymistapa: sosiaalinen konstruktionismi .....	11
Diskursiivinen psykologia .....	12
Retorinen sosiaalipsykologia .....	14
Näkökulmia toimijuuteen .....	15
Toimijuus organisaatiopsykologian tutkimuskentällä .....	15
Toimijuus terapiakontekstissa .....	15
Toimijuus tässä viitekehyksessä .....	16
Laadullisen asennetutkimuksen metodologia .....	18
Tutkimuskysymykset .....	21
Haastattelut .....	21
Luokittava analyysi: perustelut .....	23
1. Henkilökemiat eivät voi estää coachingin onnistumista, koska toimivat henkilökemiat ovat lähtökohta prosessille .....	25
2. Ammattitaitoinen, taitava coach ylittää henkilökemiat .....	28
3. Henkilökemioiden sijaan luottamus ratkaisee, miten coaching onnistuu .....	33
4. Henkilökemioiden erilaisuus edesauttaa coachingin onnistumista .....	37
5. Asiakkaan puutteellinen motivaatio, sitoutuminen tai kyvyttömyys itsereflektioon estävät coachingin onnistumisen .....	40
Tulkitseva analyysi .....	46
Retorinen toimijuus .....	50
Diskussio .....	52
Yhteenveto .....	52

Pohdinta .....	54
Tutkimuksen arviointi .....	58
Lähteet.....	62
Liitteet .....	65
Liite 1 .....	65

## Johdanto

Jälkimoderneissa yhteiskunnissa suorittavat perinteiset ammatit kutistuvat jatkuvasti. Samalla erilaisten palveluiden osuus kansantaloudessa on kasvanut ja tuotanto kutistunut: siinä missä palveluiden osuus bruttokansantuotteesta oli 45% vuonna 2005, kymmenen vuotta myöhemmin se oli jo 50,2%. Tuotannolle vastaavat luvut ovat 27,1% ja 20,7%. Alkutuotanto on kutistunut muutamaan prosenttiin jo vuoden 1990 jälkeen. Nopeimmin kasvavia palveluiden tuotannon aloja ovat muun muassa tietojenkäsittely sekä erilaiset asiantuntijapalvelut. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2020.)

Erilaiset asiantuntijatehtävät muodostavat yhä suuremman osan työstä ja asiantuntijatehtävien osuuden työmarkkinoilla voi vain odottaa kasvavan aiemmin havaitun trendin mukaisesti. Tällaisissa työtehtävissä työn rakenne on haastava: on useita limittäisiä projekteja ja uuden jatkuvaa oppimista. Siinä missä suorittava työ sisältää selkeärajaiset työn vaiheet, jotka voidaan helposti esimerkiksi kellottaa ja aikatauluttaa, palveluiden tuotantoon liittyvät työnkuvat ja työn vaiheet ovat usein abstrakteja ja vaativat toisenlaista lähestymistä. Uudenlaisia työtehtäviä kuvaa erilaisten projektien päällekkäisyys ja työn pirstoutuneisuus.

Asiantuntijatyön projektiluontoisuus ja monipuolisuus edellyttävät työntekijältä uudenlaista asennoitumista työn tekemiseen. Työ vaatii itseohjautuvaa otetta, kykyä organisoida ja johtaa omaa tekemistä tehokkaasti. Vahva toimijuus on olennainen nykypäivän asiantuntijatyön edellytys. Tässä tutkielmassa tarkasteltava business coaching on prosessi, jota hyödynnetään juuri toimijuuden vahvistamiseksi ja sitä tarjotaan tyypillisesti johtoryhmän jäsenille ja ylemmille toimihenkilöille. Coachingin tavoite on vahvistaa henkilön kykyä hyödyntää koko potentiaalinsa ja tukea henkilön kykyä asettaa ja saavuttaa omalle työlle keskeisiä tavoitteita. (Esim. SCY, 2020a.)

Uudenlainen asiantuntijatyö vaatii tekijältään myös vahvoja yhteistyötaitoja. Asiantuntijaroolissa työskentelevät henkilöt ovat usein yhteistyössä erilaisten sidosryhmien kanssa eri projekteissa ja heidän tulee myös kyetä viestimään oman työnsä tuloksia vaikuttavalla tavalla. Myös coachit itse toimivat esimerkkitapauksena muuttuvasta työstä: heidän asiantuntijaroolinsa vaatii vahvaa toimijuutta sekä pitkälle hiottuja yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Yhteistyökykyisyys onkin eritelty yhdeksi coachin ydintaidoksi (ICF, 2020a).

Business coaching -palveluita tarvitsee ja hyödyntää yhä useampi yritys työntekijöidensä suorituksen tukemiseksi. Coachingin kysynnän voidaan nähdä perustuvan työelämän murrokseen ja asiantuntijatyön erityistarpeisiin. Tutkimuskentällä business coachingia on tarkasteltu keskeisesti käsitteen ”Return Of Investments” eli ROI:n kautta: miten sijoitus esimerkiksi ylempien toimihenkilöiden valmennukseen näkyy liiketoiminnan tuloksessa lisääntyneen toimijuuden myötä (ks. esim. Theeboom, Beersma & van Vianen, 2014). Coaching-prosessin tehokkuutta ja myös itse coachin suoritusta pyritään arvioimaan näillä mittareilla.

Valmentavan johtamisen trendi osoittaa osaltaan muuttuvan työelämän tarpeiden olevan juuri työntekijän oman toimijuuden tukemisessa. Se perustuu ajatukselle siitä, että johtajan tai esihenkilön keskeisin tehtävä on tukea työntekijää voimavarakeskeisesti kohti itseohjautuvaa, toimijuudellista työn toteutusta. Valmentava johtaminen ammentaa juuri business coachingin maailmasta, jota tässä opinnäytetyössä tarkastellaan. (Esim. Ristikangas & Ristikangas, 2017.)

Valmennuksen keskiössä on asiakkaan toimijuuden vahvistaminen (Vehviläinen, 2014, 12, 16). Siten kysymys coachin omasta toimijuudesta on relevantti. Toisaalta coaching-prosessissa keskiöön nousee myös coachin kyky ja taidot olla vuorovaikutuksessa erilaisten asiakkaiden kanssa. Suomen Coaching Yhdistyksen mukaan valmentajan ammattitaitoa on muun muassa kyky ylittää erilaisuuden mahdolliset haasteet. Coachingin eettisissä periaatteissa esitetään muun muassa, että henkilökohtaisten arvonäkemyksien ei tule antaa vaikuttaa coaching-prosessiin. Valmentajan ammattitaitoon kuuluu kyky etäännyttää itsensä ja omat arvonsa valmennettavan tilanteesta. (SCY, 2020b.)

Mielenkiinto kohdistuu toimivan yhteistyön keskeisen roolin myötä henkilökemioiden käsitteeseen. Kyseessä on arkikielinen metafora, jolla viitataan muun muassa persoonallisuuden ja luonteen samanlaisuuteen. Metaforaa käytetään mediassa ja jokapäiväisissä keskusteluissa viitaten ihmisten välisiin suhteisiin niin romantiikan, politiikan kuin liiketoiminnan kentällä. (Vesala, Kiriakos & Peura, 1998, 3.) Vesalan ja kumppaneiden aineistossa toimiva henkilökemia näyttäytyy muun muassa vaivattomana vuorovaikutuksena ja ristiriitojen puuttumisena. Siinä on kysymys kahden tai useamman henkilön yhteensopivuudesta esimerkiksi temperamentin suhteen. (Mts. 11-12.) Hyvin toimivat henkilökemiat siis edistävät toimivaa yhteistyötä.

Myös Suvanto (2012, 935-936) esittää aineistossaan henkilökemioiden rakentuvan vuorovaikutusta ja yhteistyötä edesauttavaksi tekijäksi haastateltavien puheessa. Henkilökemiat esitetään Suvannon aineiston analyysin pohjalta jopa yhtenä luottamuksen ja yhteistyön mahdollistajana, mistä syystä metafora rakentuu mielenkiintoiseksi tutkittaessa business coachingia. Tämän tutkielman aineistossa korostuu Suvannon havaintojen mukaisesti kommentointi henkilökemioiden ja luottamuksen yhteydestä toisiinsa, sekä henkilökemioista yleisemmin yhteistyöhön vaikuttavana asiana.

Tätä asetelmaa lähestytään tässä tutkielmassa konstruktionistisesti kysymällä, miten ja minkälaiseksi coachin ja asiakkaan toimijuus rakentuu coachien puheessa. Välineenä tähän käytän laadullisen asennetutkimuksen metodologiaa. Tarkemmin tutkin toimijuuden rakentumista analysoimalla haastateltavien kommentointia väittämään ”Henkilökemiat ratkaisevat miten coaching onnistuu”. Väite henkilökemioiden ratkaisevasta roolista coaching-prosessissa on omiaan haastamaan tai jopa kyseenalaistamaan coachien omaa toimijuutta ja ammattitaitoa esittämällä, että coaching-prosessin ratkaisee coachin ja asiakkaan keskinäinen yhteensopivuus. Toisaalta sen voidaan tulkita kyseenalaistavan heidän yhteistyötaitojaan, esimerkiksi kykyä vaikuttaa vuorovaikutukseen positiivisella tavalla tai kypsyyttä sivuuttaa henkilökohtaisia tunteita. Siten väittämä kutsuu haastateltavat argumentoimaan omaa kantaansa ja konstruoimaan sekä omaa että asiakkaan toimijuutta monipuolisesti.

Laadullisen asennetutkimuksen metodologian mukaisesti aineisto koostuu haastateltavien esittämistä kommentteista heille esitettyihin väittämiin. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kommentointia kohdistuen vain yhteen, edellä esitettyyn väittämään. Analyysi on rajattu tähän väittämään kohdistuneeseen kommentointiin, sillä väittämään esitetyt kommentit perusteluineen muodostavat joukon coachin vahvaa toimijuutta korostavia asenteita. Asenteissa korostuu coachin rooli prosessin fasilitoijana. Vaikka toimiville henkilökemioille myönnetään tärkeä arvo coachingin onnistumisen kannalta, yhä tärkeämpää on coachin oma ammattitaito, jonka kuvauksissa ja konstruoinneissa rakentuu kuva coachista aktiivisena toimijana. Coachit perustelevat omaa toimijuuttaan ja mahdollisuuksiaan vaikuttaa prosessiin ja asiakkaaseen monipuolisesti vastakohtana henkilökemioiden täydelle painoarvolle.

Tarkastelussa ovat perusteluiden ja kannanottojen muodostamat asenteet sekä niistä rakentuva toimijuus niin coachin kuin valmennettavan asiakkaan suhteen.

Haastatteluissa ilmenevää kommentointia analysoidaan myös haastateltavien oman toimijuuden osalta haastattelutilanteessa. Tämän suhteen tarkastelun alaisena on retorinen toimijuus, eli kyky tarttua haastattelussa esitettyyn väittämään ja esittää erilaisia argumentteja oman kannan tueksi.

## Mitä coaching on?

Coachingissa keskeistä on asiakkaan toimijuuden lisääminen: miten asiakas saadaan omaksumaan aktiivisen agentin rooli ja ratkaisemaan ongelmiaan, toteuttamaan tavoitteitaan, sekä rakentamaan itselleen mielekästä elämää. (Vehviläinen, 2014, 12, 16.) Coaching on poikkitieteellinen menetelmä, jota on kehitelty niin sosiologian kuin psykologian tutkimusalalla (Theeboom, Beersma & van Vianen, 2014; Grant, Passmore, Cavanagh & Parker, 2010), mutta myös ammatillisista lähtökohdista mm. henkilöstöjohtamisen, viestinnän, sekä organisaatiokehittämisen piirissä (Brock, 2008). Coachingille on tilausta – Theeboomin ja kumppaneiden (2014) mukaan coachingin hyödyntäminen suorituksen parantamiseen ja organisaatioiden kehittämiseen on kaksinkertaistunut viime parin vuosikymmenen aikana (v. 1995 alkaen). Palveluiden kysynnän voidaan olettaa kasvavan tulevaisuudessa, kun erilainen tietotyö ja asiantuntijatehtävät lisääntyvät.

Suomen Coaching-yhdistyksen (SCY, 2020a) määritelmän mukaan coaching “auttaa asiakasta fokusoimaan ajatteluaan ja toimintaansa, saavuttamaan tavoitteitaan sekä suunnittelemaan toimintastrategioita”. Suomen International Coach Federation (ICF, 2020c) määrittelee coachingin seuraavasti: “coaching on kumppanuutta ajattelua herättävässä ja luovassa prosessissa, joka inspiroi asiakasta henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa täysipainoiseen hyödyntämiseen”. ICF on Suomessa vakiintunut koulutuksia ja sertifiointeja tarjoava taho.

Teoksessaan *Ohjaustyön opas - yhteistyössä kohti toimijuutta* Sanna Vehviläinen (2014) määrittelee ohjauksen tarkoittavan muun muassa opinto-ohjausta, työnohjausta, valmennusta tai coachingia, opinnäyteohjausta ja niin edelleen. Vehviläinen on tutkimuksessaan havainnut, että erilaisilla ohjauksen muodoilla on enemmän



yhteneväsyyksiä kuin eriäväsyyksiä, vaikka yleensä niitä käsitellään hyvin pirstoutuneesti erillisinä metodeina (mts. 6). Vehviläinen kuvaa ohjauksen vuorovaikutuksellisenä ja yhteistoiminnallisena prosessina, jonka tavoitteena on ohjattavan toimijuuden vahvistaminen (mts. 12). Kaikessa ohjaustyössä keskeiseksi muotoutuu asiakkaan toimijuuden lisääminen: miten asiakas saadaan omaksuma aktiivisen agentin rooli ja ratkaisemaan ongelmiaan, toteuttamaan tavoitteitaan sekä rakentamaan itselleen mielekästä elämää. (Vehviläinen, 2014, 12, 16.)

Akateemisia määrittelyjä on tehnyt mm. Grant (2013), joka on julkaissut coachingin parissa lukuisia artikkeleita yhteistyössä muiden kanssa (esim. Grant & O'Connor, 2016; Grant & O'Connor, 2018). Grantin mukaan (2013) coaching-prosessissa keskeistä on ratkaisujen fasilitointi asiakkaan elämässä ilmeneviin ongelmiin. Kyseessä on ratkaisukeskeinen prosessi, jonka tavoitteena on suorituksen parantuminen ja asiakkaan henkilökohtainen kasvu (Grant, 2001, 8). Erityisen tärkeitä ovat valmentajan esittämät kysymykset, jotka ohjaavat ja auttavat asiakasta löytämään ratkaisuja ongelmissa vellomisen sijaan (Grant & O'Connor, 2018).

Vehviläisen määrittely ohjauksesta yleisesti on sisällöltään laajempi ja istuu näin laaja-alaisesti esimerkiksi opinto-ohjaukseen, opetukseen tai esimerkiksi työharjoittelijan ohjaamiseen. Sen sijaan Grantin ja ICF:n määrittelyt ovat suppeampia, sillä niissä käsitellään ainoastaan coachingia. Yhteistä näille määrittelyille on se, että coaching ja valmennus nähdään työkaluna, jonka avulla on tarkoitus vahvistaa asiakkaan kykyä ratkoa ongelmia ja saavuttaa tavoitteita eli asiakkaan toimijuutta.

On hyvä huomata, että valmennus ei ole sama asia kuin mentorointi. Mentorisuhdetta kuvaa paremmin ylhäältä-alas suuntautuva vuorovaikutus, jossa mentori neuvoa aktoria omien kokemustensa pohjalta. Sen sijaan valmennuksessa valmentaja auttaa asiakasta löytämään itse ratkaisuja, eikä valmentajan tarvitse olla kyseessä olevan alan tai tilanteen asiantuntija. (Grant, 2001, 6-7.)

Myös Laakson (2018) pro-gradussa tarkastellaan toimijuutta elämäntaidon valmentajien puheessa. Laakso lähestyy valmentajien toimijuutta erityisesti viitaten rakenteen ja yksilökeskeisyyden vastakkainasettelua koskevaan tutkimuskeskusteluun. Aineistossa valmentajat peräänkuuluttavat korostuneesti asiakkaan omaa toimijuutta rakenteellisten

vaikutteiden sijaan. (Mt.) Tässä tutkielmassa käsitellään elämäntaidon valmentajien sijaan sertifioituja business coach -valmentajia.

Coaching ei ole tavaramerkki, eikä millään lailla suojattu tai rajattu ammattinimike. Kuka tahansa voi millä vain koulutuksella tai ilman koulutusta kutsua itseään coachiksi. Coachingin ympärille on syntynyt monia eri organisaatioita, jotka tarjoavat omia polkuja omille sertifioinneilleen. Suomessa business coaching -koulutuksia tarjoavista tahoista suurin organisaatio on ICF, joka tarjoaa useita eri tason sertifiointeja. Sertifiointi, sertifikaattien ylläpitäminen ja uusiminen on arvokasta sekä aikaa vievää. On oletettavissa, että osa coaching -palveluita tarjoavista ammattilaisista ei ylläpidä sertifikaatteja. Koska sertifiointi on yksi keino varmentaa tietyn tiedon ja taidon taso, on tämä tutkielma rajattu koskemaan sertifioituja valmentajia.

### Ratkaisukeskeinen coaching

Coaching pitää sisällään eri koulukuntia, minkä vuoksi yleisesti valmennuksesta puhuminen voi olla harhaanjohtavaa. On siis tärkeää määritellä, minkä laadun coachingista puhutaan. Tässä pro-gradussa keskitytään tarkastelemaan ratkaisukeskeistä coachingia. Ratkaisukeskeistä coachingia on aikaisemmassa tutkimuksessa verrattu ongelmakeskeiseen coachingiin. Näissä tutkimuksissa on todettu, että ratkaisukeskeisellä lähestymistavalla saadaan parempia tuloksia kuin ongelmakeskeisellä. (Ks. esim. Braunstein & Grant, 2016; Grant & O'Connor, 2010; Grant, 2012; Theeboom, Beersma & van Vianen, 2014.) Tutkimuskentällä ratkaisukeskeinen coaching siis näyttäytyy tuloksekkaampana lähestymistapana kuin ongelmakeskeinen. Tästä syystä rajausta ratkaisukeskeiseen coachingiin on perusteltu.

Ratkaisukeskeinen coaching on syntynyt ratkaisukeskeisen terapiaan nojaten (Cauffman, 2017). Ratkaisukeskeisessä terapiassa keskiöön nousee terapeutin esittämän kysymykset, jotka vievät asiakkaan ajattelua eteenpäin osoittaen toimintamahdollisuudet ja voimavarat (esim. Berg & De Jong, 1996). Ratkaisukeskeisen lyhytterapian pioneereista muun muassa De Jong ja Berg (2012) määrittelevät ratkaisukeskeisen terapian keskeiseksi työkaluksi toimiviin asioihin keskittymisen. Ratkaisut tulevat näin asiakkaalta itseltään, kun he terapeutin ohjaamina keskittyvät jo toimiviin, hyviin asioihin. (De Jong & Berg, 2012, 22-23.)

Ratkaisukeskeisen terapian perusoletus on, että asiakkaalla on mahdollisuus löytää ratkaisut itse terapeutin avulla. Terapeutin ei oikeastaan tarvitse ymmärtää ongelmaa syvällisesti. Asiakas on itse oman elämänsä asiantuntija ja terapeutti on asiantuntija asiakkaan ajatuksiin perehtymisessä. (Mts. 27-29.)

Ratkaisukeskeinen terapia on menetelmä, jossa painopiste on ongelmakeskeisen lähestymistavan sijaan asiakkaan tulevaisuudessa ja voimavaroissa (De Jong & Berg, 2012, 21-22). Terapeutin tehtävänä on selvittää ensin, mitä asiakas haluaa muuttaa elämässään eli mikä on hänen tavoitteensa. Tavoitteen muodostamisen jälkeen terapeutti auttaa asiakasta tunnistamaan ne resurssit ja vahvuudet, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Terapeutti voi myös auttaa vahvistamaan asiakkaan näkemyksiä resursseistaan ja kyvyistään eli tukea asiakkaan pystyvyyden tunnetta. (De Jong & Berg, 1996, 377.)

Ratkaisukeskeisessä valmennuksessa on ratkaisukeskeisen terapian tapaan keskeistä perusoletus siitä, että asiakas on itse oman tilanteensa asiantuntija (De Jong & Berg, 2012, 29) ja kykenevä muutoksen tekemiseen (Franklin, 2015, 345). Ratkaisukeskeinen terapia prosessina sisältää viisi vaihetta: ongelman kuvaaminen, tavoitteen kirkastaminen, poikkeusten tutkiminen, palaute sekä asiakkaan edistyksen arviointi. (De Jong & Berg, 2012, 28.)

Myös ratkaisukeskeisessä valmennuksessa käytetään terapiaprosessin mukaisia menetelmiä. Valmentaja auttaa tavoitteen asettamisessa sekä asiakkaan osaamisen ja resurssien tunnistamisessa. Ongelmakeskeisyydestä pyritään tavoitekeskeisyyteen. Poikkeusten tutkimisella tarkoitetaan onnistumisten muistelua, jolla vältetään negatiiviset ajatusketjut, kuten ”en ikinä onnistu”. Valmentaja antaa palautetta asiakkaan edistymisestä ja voi myös hyödyntää erilaisia mittareita, joiden avulla pohditaan asiakkaan edistymistä. Valmentamiseen on myös kehitelty erilaisia strukturoituja lähestymistapoja, joissa ongelman ratkaisua lähestytään toimivaksi todetun mallin avulla. (Franklin, 2015, 345-346.)

Ratkaisukeskeisissä terapiamenetelmissä on keskeistä haastattelun ja asiakkaan kanssa keskustelemisen perustaidot. Näitä ovat muun muassa kuunteleminen, kysymysten muotoilu, yksityiskohtien tutkiminen, asiakkaan omien sanojen käyttäminen, avoimet

kysymykset, yhteenvedot sekä omin sanoin toistaminen. (De Jong & Berg, 2012, 30-38.)

Terapia ja valmennus eroavat toisistaan ohjauksen keston ja asiakkaiden suhteen. Terapia on suunnattu psyykkisesti oireileville ihmisille, joiden elämää määrittää jossain määrin dysfunktionaalisuus. Terapiajakso on yleensä pitkäkestoinen ja sen aikana käsitellään yleensä yksilön koko elämänkaarta. Valmennus puolestaan on lyhytkestoista ja asiakkaat ovat funktionaalisia, mutta haluavat parantaa suoriutumistaan tai ratkaista juuri nyt käsillä olevan ongelman. Tärkein määrittelevä ero terapian ja valmennuksen välillä onkin se, parannetaanko suoritusta vai hoidetaanko kyvyttömyyttä suoriutua. Raja ei kuitenkaan ole yksioikoinen ja jotkut ihmiset kuuluvat molempiin asiakaskuntiin. (Grant, 2001, 4-5.)

Ratkaisukeskeistä valmennusta on kehitelty muun muassa Louis Cauffman (2017), juuri De Jongin ja Bergin (2012) ratkaisukeskeisen terapian pohjalta. Cauffmanin mukaan valmennuksessa on kyse sellaisen kontekstin luomisesta, jossa ”valmentaja auttaa valmennettavaa löytämään tai palauttamaan uskonsa omiin mahdollisuuksiinsa” (Cauffman, 2017, 14). Valmennuksen tavoitteena on, että asiakas kykenee luopumaan toimimattomista ajatusmalleistaan ja luomaan tavoitteita sekä motivaatiota ongelmiansa ratkaisemiseksi. Coachin tehtävä on siis auttaa asiakasta, jotta tämä kykenisi auttamaan itse itseään. (Mts. 15-16.) Sosiaalipsykologisesta näkökulmasta kyse on siis siitä, että coach hyödyntää omaa toimijuuttaan vahvistaakseen asiakkaan toimijuutta.

International Coach Federation Finland (2020a) määrittelee ammatillisesti toimivan coachin eli valmentajan ydintaitoja, joista yksi on tehokas vuorovaikutus. Tätä voi verrata edellä mainittuihin keskustelemisen perustaitoihin ratkaisukeskeisessä terapiassa. ICF:n määrittelyn mukaan tehokkaaseen vuorovaikutukseen sisältyvät aktiivinen kuuntelu, vahvojen kysymysten esittäminen ja suora kommunikaatio. Aktiivinen kuuntelu on asiakkaaseen keskittymistä ilman omaa agendaä sekä yhteenvedojen tekemistä yhteisymmärryksen varmistamiseksi.

Coachin tulee olla herkkä havaitsemaan yksityiskohtia sekä asiakkaansa tunneilmaisuja, äänenpainoja ja sanavalintoja. Vahvoilla kysymyksillä tarkoitetaan sellaisia kysymyksiä, joilla on mahdollisuus synnyttää uusia ideoita ja ajatuksia ja jotka pohjautuvat selkeästi asiakkaan kertomiin asioihin. Tähän kuuluvat myös avoimet

kysymykset. Suoraa kommunikaatiota puolestaan on täsmällinen keskustelu ja palautteenanto sekä asiakkaan kuvauksen toistaminen omin sanoin. (ICF, 2020a.) Keskiössä on siis valmentajan ja valmennettavan välinen vuorovaikutus.

Cauffmanin (2017) mukaisesti coachingissa ei ole kyse asiakkaan neuvomisesta, vaan oikeiden kysymysten esittämisestä. Oikeilla kysymyksillä autetaan asiakasta ajattelemaan. (Cauffman, 2017, 67-71.) Tätä alleviivaa myös ICF:n (2020a) ydintaidoissa vahvojen kysymysten esittäminen. Kysymyksillä voidaan ohjata asiakasta löytämään ratkaisut ongelmiinsa.

### Coachingin eettiset periaatteet

Suomen Coaching Yhdistyksen nettisivuilta (2020b) löytyy kooste coachin eli valmentajan eettisistä periaatteista. SCY on tiivistänyt periaatteet kolmeen osa-alueeseen: kunnioitus, vastuullisuus ja osaaminen. Myös International Coach Federation Finland eli ICF:n nettisivuilta (2020b) löytyvät eettiset periaatteet voi tiivistää kolmeen pääpointtiin: ammatillisuus, luottamuksellisuus ja oman osaamisen kehittäminen.

SCY:llä kunnioitukseen kuuluu itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen ja ammattimaisuus suhteessa asiakkaaseen. Omat ajatukset ja arvot on pidettävä valmennuksen ulkopuolella, jotta keskiössä on asiakkaan ajattelun auttaminen. Asiakkaalla on tarvittavat voimavarat kehittymiseen ja ratkaisut ongelmiinsa tai hän kykenee ne hankkimaan. (SCY, 2020a.)

Vastuullisuuden suhteen SCY korostaa valmentajan vastuuta asiakkaansa hyvinvoinnista. Luottamuksellisuus ja avoimuus ovat ensisijaisen tärkeitä eettisen ja rakentavan valmennussuhteen onnistumiselle. Valmentajan on myös kyettävä etäännyttämään itsensä asiakkaan ongelmista ja pysyttävä mahdollisimman neutraalina. Toisaalta valmentajan on tärkeä osata tunnistaa tilanteet, joissa asiakas ei hyödy yhteisestä työskentelystä. Valmentajan on myös tunnistettava mahdolliset eturistiriidat ja kommunikoidava niistä avoimesti. (SCY, 2020b.) ICF:n eettisessä ohjeistossa (ICF, 2020b) ammatillisuus ja luottamuksellisuus kuvastavat hyvin SCY:n kunnioituksen ja vastuullisuuden periaatteita. Sekä ICF:n että SCY:n määrittelyt kulkevat hyvin limittäin toistensa kanssa. Vastuullisuuden, luottamuksellisuuden, kunnioituksen ja ammatillisuuden voisi oikeastaan kuvata yhdeksi isommaksi pääperiaatteeksi.

Osaamisen alueella keskeistä on omasta jaksamisesta huolehtiminen. Lisäksi eettinen valmennus edellyttää, että coach kehittää osaamistaan jatkuvasti. Hänen tulee myös olla tietoinen omista ennakko-oletuksistaan, jotta nämä eivät pääse vaikuttamaan asiakastyöskentelyyn. Näihin oletuksiin kuuluu myös ihmiskäsitys, joka coachilla on. (SCY, 2020b.) Myös ICF korostaa eettisissä ohjeissaan coachin tarvetta kehittää itseään ja osaamistaan jatkuvasti voidakseen tarjota laadukasta valmennusta asiakkailleen (ICF, 2020b).

## Organisaatiopsykologinen tutkimus aiheesta

Organisaatiopsykologinen tutkimus on selvittänyt coachingia pääasiallisesti määrällisen tutkimuksen keinoin. Tutkimuskentällä on keskiössä Return of Investment (ROI), jolla mitataan valmennuksesta saatuja taloudellisia hyötyjä. (De Meuse, Dai & Lee, 2009; Theeboom, Beersma & van Vianen, 2014; Sonesh, Coultas, Lacerenza, Marlow, Benishek & Salas, 2015.) Tutkimusala edustaa Banduran näkemystä toimijuudesta (esim. Bandura, 2001), jossa toimijuus nähdään päämääräorientoituneena toimintana ja vahvana pystyvyyden tunteena (Braunstein & Grant, 2016; Theeboom, Beersma & van Vianen, 2014.) Kyseessä on yhdenlainen näkemys toimijuuteen, jossa toimijuus rakentuu itsesäätelykyvyksi, jonka puolestaan ajatellaan parantavan työsuorituksia.

Valmennuksella on havaittu olevan useita positiivisia vaikutuksia organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla (De Meuse, Dai & Lee, 2009; Theeboom, Beersma & van Vianen, 2014). Vertailtaessa ratkaisu- ja ongelmakeskeistä coachingia, ratkaisukeskeisten kysymysten esittämisen on havaittu toimivan tehokkaammin. Ratkaisukeskeinen coaching on esimerkiksi lisännyt positiivisia affekteja, pystyvyyden tunnetta ja tavoitteissa edistymistä merkitsevästi enemmän kuin ongelmakeskeinen coaching. (Braunstein & Grant, 2016; Grant & O'Connor, 2018.) Toisessa tutkimuksessa saatiin samansuuntaisia tuloksia: ratkaisukeskeistä coachausta saaneilla tutkittavilla positiiviset affektit lisääntyivät, negatiiviset puolestaan vähenivät, lisäksi niin pystyvyyden tunne kuin ongelman ymmärrys lisääntyivät (Grant & O'Connor, 2010). Positiivisten affektien voimistaminen ratkaisukeskeisen viitekehyksen kanssa vaikuttaa toimivan erityisen hyvin (Grant & O'Connor, 2018).

Theeboom, Beersma ja van Vianen (2014) julkaisivat meta-analyysin, jossa he määrittivät keskeisiksi muuttujiksi suoriutumisen (“performance”), hyvinvoinnin (“well-being”), pärjäämisen (“coping”), työhön ja uraan liittyvät asenteet (“work and career related attitudes”) sekä tavoitteellisen/tavoitteeseen suuntaavan itsesäätelyn (“goal-directed self-regulation” tai “goal-attainment”). Tässä meta-analyysissä otettiin huomioon vain tutkimukset, joissa valmennusta antoivat koulutetut ammattilaiset tai koulutetut työtoverit. Näin ollen valmentajien menetelmissä lieenee yhtenäisyyttä. Tuloksena Theeboom ja muut esittävät coachingin vaikuttavan positiivisesti suoritukseen, hyvinvointiin, pärjäämiseen, työasenteisiin sekä tavoitteelliseen itsesääteelyyn. He kuitenkin peräänkuuluttavat pitkittäistutkimuksia, jotta vaikutusten mahdollista pysyvyyttä voitaisiin seurata. Theeboom ja muut kritisoivat myös itsearviointiin perustuvia kyselylomakkeita aineiston keruussa.

Monissa coachingia selvittävissä tutkimuksissa on onnistuttu toistamaan tulos, joka viittaa siihen, että (ratkaisukeskeinen) coaching toimii. Theeboom, Beersma ja van Vianen (2014) viittaavat meta-analyysissään jatkotutkimuksen tarpeeseen. Tämä tutkielma vastaa osaltaan jatkotutkimuksen tarpeeseen ja tuo tutkimuskeskusteluun uusia näkökulmia konstruktionistisen lähestymistavan myötä.

## Teoreettinen lähestymistapa: sosiaalinen konstruktionismi

Tässä tutkielmassa toimijuutta tarkastellaan sosiaalisen konstruktionismin sateenvarjon alla terapiakontekstissa tehdyn toimijuutta tarkastelevan tutkimuksen (esim. Kurri & Wahlström, 2007) tavoin. Sosiaalisen konstruktionismin, diskursiivisen psykologian ja retorisen sosiaalipsykologian näkökulmasta tarkastellaan sitä, miten ihmiset tuottavat toimijuutta puheessa (Billig, 2009).

Sosiaalinen konstruktionismi on kriittinen lähestymistapa, jossa kyseenalaistetaan yleistettävissä olevat, todellisuutta kuvaavat käsitykset. Niiden sijaan sosiaalinen konstruktionismi tarkastelee sitä, miten todellisuus ja käsitykset siitä rakentuvat sosiaalisesti. Siten sosiaalisen konstruktionismin ihmiskäsitys eroaa kognitivistisista ihmisen toimintaa koskevista selitystavoista. Psykologia ja sosiaalipsykologia ovat yrittäneet tavoittaa yleistettävää ihmisten perusluontoa kuvaavaa tietoa.

Tutkimustuloksia ihmisten taipumuksesta käyttäytyä tietyllä tavalla ei kuitenkaan

sosiaalisen konstruktionismin mukaan voida pitää itsestäänselvyytenä. (Burr, 2015, 2-3.)

Tavat, joilla käsitteellistämme ihmisiä ja heidän toimintaansa, ovat kulttuurisesti eriytyneet ja siten tuottamamme tieto on rakentunut kulttuurimme ja kielemme pohjalta siksi, mitä se tänä päivänä on. Kulttuuriset konstruktiot ovat myös historiaan ja aikakauteen sidonnaisia ja muuttuvat ajan kuluessa. Sosiaalisen konstruktionismin keskeinen sanoma on, että tuottamamme tieto ja todellisuudesta tekemämme havainnot eivät ole objektiivista. Sen sijaan tieto perustuu ennen kaikkea sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuville käsityksille. Havaintojen sijaan tulisi sosiaalisen konstruktionismin mukaan puhua tulkinnoista. (Mts. 4, 9.)

Sosiaalisen konstruktionismin perinteen mukaisesti tässä tutkielmassa ei oleteta, että toimijuus tai taipumus toimijuuteen löytyy ihmisen mielen sisäisinä rakenteina (Burr, 2015, 6-7). Tutkielmassa ei pyritä etsimään ja osoittamaan haastatteluista sellaisia psykologisia piirteitä tai rakenteita, jotka edustavat tai edistävät toimijuutta. Sen sijaan kiinnostus kohdistuu siihen, miten tämä toimijuus rakentuu vuorovaikutuksessa eli tehdyissä haastatteluissa. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan kieli ja käsitteet edeltävät ja muovaavat ajatuksia ja ajatusten vaihtoa. Ihminen sosiaalistuu kieleen, käsitteisiin ja niiden käyttötapoihin ja osallistuu jatkuvasti niiden uusintamiseen. Kielen ei nähdä viestivän suoraan ihmismielen kognitioita, ajatuksia ja asenteita, sen sijaan kielen käyttö on maailmaamme ja elämäämme koskevien käsitysten aktiivista ja jatkuvaa rakentamista ja uudelleenrakentamista. (Mts. 10-11.)

### Diskursiivinen psykologia

Diskursiivinen psykologia ei ole yksiselitteinen menetelmä tai teoria. Sen sijaan se on monisyinen ja eri näkökulmista lähestyttävä viitekehys. (Potter & Wetherell, 1987, 175; Suoninen, 1992, 125; Ref. Jokinen, Juhila & Suoninen, 2016, 25.) Se sisältää kuitenkin muutamia perusolettamuksia, joista käsin tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan (Jokinen, Juhila & Suoninen, 2016, 25-26).

Diskursiivisen psykologian viitekehykseen kuuluu viisi perusolettamusta. Ensimmäinen oletus kohdistuu todellisuuden sosiaaliseen luonteeseen: todellisuus rakentuu sosiaalisesti kielen avulla. Toiseksi diskursiivinen psykologia tunnistaa, että erilaisia merkitysjärjestelmiä on useita ja ne ovat osin päällekkäisiä tai keskenään kilpailevia



tapoja käsittää asioita. Kolmanneksi toiminta on aina kontekstisidonnaista ja neljäntenä tunnistetaan, että toimijat toimivat myös suhteessa edellä mainittuihin merkitysjärjestelmiin. Viimeisimpänä kielenkäytöllä nähdään olevan vaikutus ja erilaisia seuraamuksia todellisuuteen. (Jokinen, Juhila & Suoninen, 2016, 25-29.)

Kieltä käyttämällä toteutamme erilaisia toimia ja tavoittelemme erilaisia asioita (Burr, 2015, 11). Kielenkäyttöä ja puhetta ei siis diskursiivisessa psykologiassa nähdä jonakin, joka ilmentää mielen sisäisiä rakenteita tai todellisuutta. Puhetta ei myöskään nähdä todellisuudesta erotettavissa olevana asiana. Sen sijaan puhe on osa todellisuutta: se rakentaa käsityksiä ja kuvia todellisuudesta sekä antaa asioille merkityksiä. (Jokinen, Juhila & Suoninen, 2016, 26-27.)

Erilaisia merkitysjärjestelmiä (yleisesti jaettuja käsityksiä merkityksineen) voidaan kuvata diskursseina tai tulkintarepertuaareina. Vuorovaikutusta ja puhetta analysoidaan sen suhteen, miten siinä käytetään näitä diskursseja tai tulkintarepertuaareja – siis erilaisia merkitysjärjestelmiä. (Jokinen, Juhila & Suoninen, 2016, 27-28.)

Kontekstisidonnaisuudella viitataan diskursiivisessa psykologiassa siihen, että aineiston tuottamisessa ja analyysissa keskitytään vuorovaikutukseen kyseisessä kontekstissa. Haastatteluaineistoja ei pyritä keräämään siten, että saatu aineisto olisi mahdollisimman luonnollista tai että tutkija ei vaikuttaisi sen kehittymiseen mitenkään. Sen sijaan haastattelutilanne muodostaa tietyn kontekstin ja määrittää osin sitä, minkälaista aineistoa ylipäätään on saatavissa. Aineisto on arvokasta omassa kontekstissaan. (Jokinen, Juhila & Suoninen, 2016, 36-40.)

Kielenkäyttö ja puhe nähdään usein vain asioiden kuvaamisena, mutta diskursiivisessa kehyksessä kuvailun lisäksi puheella tehdään asioita: sillä pyydetään, vaaditaan ja suostutellaan. Näitä tekoja nimitetään puhetoimiksi (”speech acts”, ks. Potter & Wetherell, 1987, 17-18). Puheella on siis tilannekohtaisia funktioita: tietynlainen puhe tietyissä kontekstissa pyrkii saavuttamaan tietyn päämäärän. (Potter & Wetherell, 1987, 32-33; Jokinen, Juhila & Suoninen, 2016, 47-48.)

Diskursiivinen psykologia keskittyy siis sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja siinä ilmeneviin tekoihin ja toimiin. Keskeistä on, että puheen ei oleteta kuvastavan mielen sisäisiä ilmiöitä. Puhe nähdään sosiaalisena toimintana, jossa käytetään erilaisia diskursseja ja puhetapoja. Kielen käyttö on performatiivista: sillä tehdään asioita. Tässä opinnäytteessä diskursiivisen psykologian mukaisesti toimijuutta *tehdään*

vuorovaikutuksessa. (Burr, 2015, 18-19.) Siten toimijuutta ei etsitä puheen takaa ihmisen sisältä.

### Retorinen sosiaalipsykologia

Retoriikassa keskiössä ovat erilaiset perustelut ja kritiikki. Retorisessa lähestymistavassa tarkastellaan, mitä ihmiset tekevät keskustelussa. Tarkemmin kysytään, kuka sanoo ja *tekee* mitä, kenelle sanoo, ja mikä vaikutus tällä on? (Billig, 2009; Billig, 1996, 2.)

Keskiössä on myös konteksti, jossa puhutaan. Sanoja ja puhetta ei voida ymmärtää huomioimatta kontekstia, sillä sama sana tai jopa kokonainen lause voi merkitä eri asiaa eri yhteydessä. Näin ollen puhuttujen asioiden lisäksi tulee huomioida positiot, joita puheessa muodostetaan, kritisoidaan tai torjutaan. Ilman näiden huomioon ottamista puheen argumentatiivinen sisältö jää näkemättä. (Billig, 1996, 120-121.) Kontekstiin sisältyy myös se sosiaalinen debatti, jota aiheen ympärillä käydään (mts. 122), millä voidaan tarkoittaa esimerkiksi yhteiskunnallista keskustelua.

Retorisesta näkökulmasta nähdään, että samaa asiaa voidaan sekä vastustaa että puolustaa toimivin perusteluin. Yhtä oikeaa vastausta tai näkemystä annettuun asiaan ei ole, vaan näitä näkemyksiä voi olla useita päällekkäisiä. Jokaiselle kannalle löytyy sekä puolustavia perusteluja että kritiikkiä. (Billig, 1996, 123.) Näin ollen argumentaatio kahden kannan välillä voisi jatkua loputtomiin jokaisen perustelun ollessa legitiimi (mts. 124). Tässä näkökulmassa ei puututa siihen, onko argumentti ja sen lopputulema looginen, vaan keskiössä on argumentoinnin retoriset keinot (mts. 126).

Ihmisen ajattelua ei retorisisessa viitekehyksessä nähdä tietokonemaisena loogisena ongelmanratkaisuna, vaan tulkintoina ja tunteina, jotka vaikuttavat näihin tulkintoihin sekä eri argumenttien vuorovaikutukseen. (Billig, 1996, 127-128.) Kannanotoissa ja niiden perusteluissa ei ole kyse ainoastaan suostuttelusta tai väittelyn voittamisesta. Siihen liittyy kuitenkin olennaisesti Billigin mukaan viimeisen sanan sanominen keskusteltavasta asiasta. (Mts. 135-136.) Billigin mukaan viimeisen sanan sanominen ei välttämättä liity toisen vakuuttamiseen, vaan itsen vakuuttamiseen tai itsen suojeluun (mts. 138). Argumentointi ja kannanotto kiistakysymykseen ei olekaan vain keskustelua, vaan ajattelua (mts. 140-141).

## Näkökulmia toimijuuteen

### Toimijuus organisaatiopsykologian tutkimuskentällä

Aiheeseeni liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa coachingin vaikutuksista organisaatiokontekstissa on erityisesti tarkasteltu toimijuutta tavoitteiden asettamisen ja saavuttamisen näkökulmasta sekä viitattu pitkälti Banduran toimijuusteoriaan (esim. Theeboom, Beersma & van Vianen, 2014; Braunstein & Grant, 2016).

Bandura tarkastelee toimijuutta intentionaalisuuden, ennakkoinnin, reaktiivisuuden sekä refleksiivisyyden suhteen. Toimijuuteen sisältyy Banduran mukaan siis selkeärajaiset komponentit, jotka yhdessä muodostavat aktiivisen toimijuuden. Toimijuus on näiden osien myötä tietoisien ajattelutyön tulosta. Mikäli yksi tai useampi toimijuuden osa puuttuu tai on vajaa, yksilöllä ei ole toimijuutta. (Bandura, 2001.) Tämä toimijuusnäkemys perustuu ajatukselle siitä, että voimme löytää ihmisen toiminnalle syyt ja seuraukset. Valmennuksen vaikutuksia tutkittaessa toimijuus on operationalisoitu Banduran sosiokognitiivisen toimijuuskäsityksen mukaisesti selkeärajaisena ominaisuutena, jota yksilöllä on enemmän tai vähemmän tai se puuttuu.

Tässä opinnäytetyössä toimijuutta käsitellään kuitenkin sosiaalisen konstruktionismin, diskursiivisen psykologian ja retorisen sosiaalipsykologian näkökulmasta. Tällöin toimijuuden teorit nojaavat Billigin näkemykseen. Billigin mukaan esimerkiksi asennetta ei tule nähdä mielen sisäisenä rakenteena, vaan puheesta löydettävissä olevana kannanottona kiistakysymykseen. (Billig, 1996; Billig, 1991.) Toimijuuttakin tulkitaan siten puheesta dispositionaalisten tulkintojen sijaan. Näin esittävät myös Vesala ja Rantanen (2007) laadullisen asennetutkimuksen taustaoletuksista.

### Toimijuus terapiakontekstissa

Koska coaching pohjautuu ratkaisukeskeisen terapian menetelmiin ja on siten lähellä terapiaa, on hyödyllistä tarkastella myös terapiakontekstissa tehtyä tutkimusta. Kurrin ja Wahlströmin (2007) tutkimuksessa tarkasteltiin juuri kielellisestä ja retorisesta näkökulmasta toimijuutta. Heidän analyysissään toimijuus nähdään vastuun ottamisena omasta toiminnasta. Toimijuuden myöntäminen merkitsee käytännössä sitä, että omaa elämää ja sen tapahtumia ei kuvata passiivisesti. (Kurri & Wahlström, 2007.)

Kurri ja Wahlström (2007) ovat tarkastelleet juuri toimijatonta puhetta terapiassa eli sitä, miten asiakas puheessaan torjuu toimijuutensa. Toimijattomalla puheella voidaan ilmaista kyvyttömyyttä vaikuttaa omassa elämässä tapahtuviin asioihin. Siten sillä voidaan jopa suojella omia kasvoja, sillä omien vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen vierittää vastuun omasta tilanteesta pois itseltä. Ongelmista ja haasteista puhuminen voi olla uhka omille kasvoille. (Goffman, 1967; Ref. Kurri & Wahlström, 2007, 317.)

Tutkimuksessa tarkasteltava asiakas puhuu lähimenneisyydessä tekemistään virheistä toimijattomasti eli ottamatta vastuuta teoistaan. Toimijaton puhe koskee tekoja, joista asiakas ei ole ylpeä. Puheessa ilmenee kuitenkin toimijuutta nykyhetkessä siinä, että tämän hetken minällä on toimijuutta esimerkiksi tuomita menneitä tekoja. Näin on siitä huolimatta, että näitä tekoja kuvataan toimijattomasti, ikään kuin ne olisivat vain tapahtuneet ilman mitään mahdollisuutta itse vaikuttaa asiaan. (Kurri & Wahlström, 2007.)

Toimijaton puhe on käytännössä puhetta, jossa käytetään nominalisointia, passiivista ääntä ja nollapersoonaa. Nämä keinot mahdollistavat henkilökohtaisen vastuun välttämisen. Nominalisointi on aktiivisten verbien muuttamista substantiiviksi, usein *-minen* päätteiseksi: näillä keinoilla vältetään toimijan nimeäminen. Nollapersoonalla tarkoitetaan lausetta, jossa käytetään yksikön kolmatta persoonaa ja tekijä (subjekti) jää nimeämättä. Puheessa voidaan muodostaa vahvaa toimijuutta tai toimijattomuutta muun muassa näillä keinoilla. (Kurri & Wahlström, 2007.)

### Toimijuus tässä viitekehyksessä

Toimijuutta tulee Billigin (2009) mukaan diskursiivisessa psykologiassa tarkastella kielenkäytön ja kielellisten toimien kautta. Toimijuus muodostuu erilaisten diskurssien ja retoriikan avulla. Diskursiivisessa psykologiassa aktiiviset verbit ovat keskeisessä roolissa, kun tarkastellaan toimijuutta: kuka tekee, mitä tekee, kenelle tekee. Tämä johtuu siitä, että aktiivisen verbin käyttäminen vaatii toimijan tunnistamista. (Billig, 2009.) Myös Kurri ja Wahlström (2007) nojaavat tähän toimijuuden teoriaan terapiakontekstissa tehdyssä tutkimuksessaan.

Retorisen tutkimuksen piirissä mm. Lucaites (2013) esittää, että retoriikka on toimijuutta. Retorinen toiminta muodostaa suhteen puhujan ja kuulijoiden tai toiminnan ja rakenteen välille. Retorisilla toimilla voidaan tehdä asioita vuorovaikutuksessa: ne

ovat toimijuuden työkaluja. Siten retoristen keinojen käyttäminen on toimijuutta. (Mt.) Kiinnostuksen kohteena retorisessa sosiaalipsykologiassa on siis se, millaisia retorisia keinoja haastateltavat käyttävät ja miten ne rakentavat toimijuutta tai toimijattomuutta.

Toimijuutta on tarkasteltu kielellisestä näkökulmasta diskursiivisen psykologian lisäksi myös esimerkiksi antropologiassa. Lingvisti-antropologit käsittävät Ahearnin (2001) mukaan kieltä kulkuvälineenä, jota ihmiset rakentavat yhdessä jatkuvasti. Tätä kulkuvälinettä tarkastellaan antropologisessa lingvistiikassa ja diskursiivisessa psykologiassa toistuvien kaavojen, puhetoimintojen (”speech acts”) ja viitekehysten suhteen. (Ahearn, 2001; Potter & Wetherell, 1987.)

Drewery (2005) on teoretisoinut toimijuutta positioinnin näkökulmasta ja hän esittää, että toimijuus on omaa elämää koskevien narratiivien luomista. Hän tarkoittaa tällä sitä, että toimijuudellinen positio muodostuu keskusteluissa, joissa muodostetaan käsitystä oman elämän olosuhteista. Toimijuus on silloin sitä, että otamme aktiivisen olosuhteiden tuottajan position omaa elämää koskevassa narratiivissa. Näin ollen toimijuus syntyy vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä toisten kanssa. Dreweryn mukaan toimijuus ei tarkoita täyttä autonomiaa omasta elämästä, vaan paremminkin mahdollisuutta neuvotella merkityksiä yhdessä muiden kanssa. Toimijuus neuvotteluissa vaikuttaa tulevaisuuden olosuhteisiin omassa elämässä, sillä näkökulma omassa elämässä oleviin asioihin vaikuttaa siihen, millaisia toimintamahdollisuuksia itsellä näyttää olevan. (Mts. 315-316.)

Keskeisimmäksi kysymykseksi Billig (2009) asettaa toimijuuden suhteen diskursiivisessa psykologiassa sen, mitä ihmiset tekevät ollessaan vuorovaikutuksessa keskenään. (Mt.) Retorisilla keinoilla omaksutaan tai torjutaan toimijuutta, kuten esimerkiksi Kurrin ja Wahlströmin (2007) terapiatutkimuksessa havaittiin. Tämän opinnäytetyön kannalta keskeistä onkin kysyä, mitä haastateltavat tekevät puheellaan. Millainen toimijuus heidän puheessaan rakentuu ja miten sitä perustellaan? Millaista retorista toimijuutta haastateltavat omaavat?

Tämän tutkielman aiheeseen liittyvä tutkimuskeskustelu on vahvasti kvantitatiivista ja sillä on pyritty tuottamaan yleistettäviä tuloksia esimerkiksi tuottavuuden muutoksista. Samalla tulokulma toimijuuteen on piirtynyt kognitivistiseksi. Kognitivistinen lähestymistapa on luonteva silloin, kun tehdään määrällistä tutkimusta, tarkoituksena käyttää yhtä mittaria yleistettävien tutkimustulosten aikaansaamiseksi. Silloin

mittaamisen kohteeksi on olennaista määritellä muuttuja, jolla on yksiselitteiset piirteet ja määrittelyt ja jota on helppo mitata kvantitatiivisesti. Sosiaalisen konstruktionismin määrittelyt toimijuuteen ovat moniulotteisia – jotakin muuta, kuin yleistettäviä ja pysyviä muotoiluja toimijuuden luonteesta tilanteesta ja henkilöstä riippumatta. Siten nämä määrittelyt eivät istu kvantitatiiviseen tutkimukseen ainakaan sellaisenaan.

Kvalitatiivisen lähestymisen mielekkyys muodostuu muun muassa siitä, että haastattelututkimuksessa meidän on mahdollista tarkastella kieltä, sen käyttöä ja asioita, joita sillä tehdään. Tämä on Billigin (2009) mukaan monimuotoisempaa aineistoa kuin kvantitatiivisilla menetelmillä yleensä voidaan tuottaa. Toimijuutta tarkastellaan tässä opinnäytetyössä monimuotoisesti sosiaalisen konstruktionismin viitan alla: toimijuus ei rakennu objektiivisesti mitattavissa olevaksi muuttujaksi tai ihmisen sisällä olevaksi rakenteeksi.

## Laadullisen asennetutkimuksen metodologia

Tämän tutkimuksen metodologia on laadullinen asennetutkimus, joka asettuu retorisen sosiaalipsykologian teoreettiseen viitekehykseen. Lähtökohtana laadulliselle asennetutkimukselle on aineiston retorinen ja diskurssianalyttinen tarkastelu.

Kiinnostuksen kohteena ovat kannanotot ja niiden perustelut eli asenteen argumentatiivinen luonne. (Vesala & Rantanen, 2007, 11.) Asenne nähdään laadullisessa asennetutkimuksessa sosiaalisena ja relationistisena ilmiönä (mts. 38).

Laadullinen asennetutkimus nojaa Billigin (1996) ajatuksiin sosiaalisesta todellisuudesta. Billigin mukaisesti sosiaalista todellisuutta kuvaa hyvin kiistanalaisuus ja neuvottelu erilaisten kantojen välillä. Jokaiselle argumentille on olemassa yhtä hyvin perusteltu vastaväite ja osallistumme joka päivä erilaisiin neuvotteluihin eri kysymysten ja kantojen välillä. Näin ollen ihmisen sosiaalinen ajattelu perustuu argumentatiivisuudelle.

Laadullisen asennetutkimuksen menetelmillä voidaan tutkia arvottamisen lisäksi sitä, mihin tämä arvottaminen kytketty laajemmin. (Vesala & Rantanen, 2007, 18-19.)

Laadullisessa asennetutkimuksessa asenne nähdään Billigin (1996, 2) mukaisesti asennoitumisena johonkin kiistakysymykseen kognitiivisen tai psykologisen mielen sisäisen rakenteen sijasta (mts. 14-15). Lisäksi asenne nähdään sosiaalisena ja

vuorovaikutuksellisenä: asenne kuvaa ihmisen suhdetta sosiaaliseen todellisuuteensa ja myös rakentuu sosiaalisesti vuorovaikutuksessa toisten kanssa (mts. 23-24). Toisaalta asenteella ja arvottamisella on myös viestinnällisiä tarkoituksia (mts. 28).

Metodologisesti laadullinen asennetutkimus ohjaa tarkastelemaan sitä, ”mitä ja miten arvotetaan ja kuka arvottaa” (Vesala & Rantanen, 2007, 29). Tulkinnessa keskitytään siis diskursiivis-relationistisesta näkökulmasta siihen, mitä haastateltava tekee puheellaan.

Kiistakysymysten esittäminen on olennainen tapa herättää argumentointia, sillä kyseenalainen, kiistelty tai kahtiajakoisesti nähty ilmiö korostaa vaihtoehtojen olemassaoloa ja houkuttelee ilmaisemaan kannanottoja. (Vesala & Rantanen, 2007, 31-32.) Kiinnostuksen kohteena ovat ne argumentit ja perustelut retorisine keinoineen, joilla niiden muodostamaa kantaa perustellaan. Esitellyt perusteet voivat liittyä esimerkiksi vastakkaisen kannan esittelyyn ja punnitsemiseen, eivätkä eksplisiittisesti esitä mitään kantaa kiistakysymykseen. Näin ollen jopa kannanottoa saatetaan joutua etsimään ikään kuin perusteluiden alta. Asenteita yleisesti haetaan aineistossa monimuotoisen retoriikan sisältä. Laadullisen asennetutkimuksen retorisesta näkökulmasta lähtien ei oleteta, että puheesta löydetään aina suoraan, eksplisiittisesti esitettyjä asenteita. Sen sijaan asenteet ovat tulkittavissa huolellisen argumentaation tarkastelun myötä. (Mts. 35-36)

Arkielämässä ihmiset harvoin ilmaisevat näkökantojaan asioihin yksiselitteisiä ruutuja rastittamalla, vaikka niin on tapana tehdä monissa kyselylomakkeissa, tutkimuksissa tai vaaleissa. Retorisesta näkökulmasta asenteet kuitenkin muodostuvat argumentaatiosta ja perusteluista, eikä niitä voida palauttaa yksiselitteiseen rastiin ruudussa. Siitä syystä asenteiden tutkiminen vaatii retorisessa viitekehyksessä puheaineiston argumentaation kokonaisvaltaista tarkastelua. (Vesala & Rantanen, 2007, 34.)

Puheesta on yleensä löydettävissä argumentaation kaava, joka toistuu erilaisissa muodoissa. Olennaista on löytää erilaisten argumenttien jatkumo ja havainnollistaa, millaista kantaa niillä perustellaan ja lopulta minkälaista asennetta ne rakentavat. Juuri ilmaisujen moninaisuus ja päältä katsoen vaihtelevien kantojen esittäminen herättää laadullisessa asennetutkimuksessa kiinnostuksen etsiä asenteita. (Vesala & Rantanen, 2007, 36-37.)

On tärkeä huomata, ettei jokaista kannanottoa tulkita omaksi asenteekseen. Sen sijaan kannanottoja tulkitaan asenteen ilmauksina ja puhetekoina, joilla rakennetaan tiettyä asennetta. Asenne siis rakentuu erilaisista puheteoista, joilla arvotetaan kulloinkin kyseessä olevaa kohdetta. Asenne voi myös saman puhujan toimesta vaihdella, kun hän tutkii arvottamisen kohdetta eri näkökulmista tai harkitsee asiaa. (Vesala & Rantanen, 2007, 38-39.)

Asennetta tarkastellaankin laadullisessa asennetutkimuksessa yksittäisen kannanoton sijaan tietyn tyyppisen arvottamisen ja argumentaation joukkoihin. Nämä joukot muodostavat oman kokonaisuutensa ja erottuvat selkeästi muusta arvottamisesta. Yksi ilmaisujoukko voi sisältää hyvin erilaisia muotoiluja, mutta ne rakentavat samaa asennetta. (Vesala & Rantanen, 2007, 37.) Aineistossa tarkastellaan erilaisia arvottamisilmaisujen joukkoja ja niitä erotellaan sen mukaan, minkälaista asennetta ne rakentavat. Erilaiset perustelut ovat keskiössä asenteen rakentumisessa. Ne muodostavat osakokonaisuuksia, joissa arvotetaan tiettyä kohdetta samantapaisesti, minkä vuoksi ne voidaan määritellä asenteiksi (mts. 39-40).

Kiistakysymysten arvottamisessa tapahtuvan asenteiden ja toimijuuden rakentumisen tarkastelun lisäksi kiinnostus kohdistuu siihen, millaista retorista toimijuutta haastateltavat itse osoittavat. Retorinen toimijuus on kykyä kommentoida ja tehdä asioita kielellä. Se näkyy esimerkiksi uudelleenmäärittelynä ja kiistakysymysten haltuunottona: haastateltava ryhtyy esimerkiksi analysoimaan ja muotoilemaan virikettä (Vesala & Rantanen, 2007). Toisaalta se on aktiivisten verbien käyttämistä puheessa passiivien sijaan. (Kurri & Wahlström, 2007; Billig, 2009.) Haastateltava voi esimerkiksi kuvata, miten itse reagoi erilaisiin tilanteisiin sen sijaan, että kuvaa yleistetysti ja passiivien sitä, miten näissä tilanteissa yleensä toimitaan.

Mielenkiintoista on myös eritellä sitä, mistä positiosta tai toimija-asemasta kommentointi tapahtuu. Kommentoivatko haastateltavat kiistakysymystä itsensä, vai kenties osana coaching-ammattilaisten ryhmää? Edustavatko he itseään, erottelevatko itsensä muista valmentajista, vai puhuvatko ikään kuin viiteryhmänsä puolesta? Toimija-aseman erittely voi tuottaa lisätietoa siitä, mitkä asenteet ovat jaettuja esimerkiksi ammattiryhmän sisällä tai mitkä asenteet ovat erityisen kiistanalaisia (Vesala & Rantanen, 2007, 44).



Analyysissa tarkastellaan neljän haastateltavan kommentointia heille esitettyyn väittämään. Haastattelussa esiintyvää kommentointia analysoidaan ensin luokittavalla tasolla. Tässä kohtaa tarkastelun kohteena ovat kannanotot ja niiden perustelut. Tulkitsevan analyysin tasolla tarkastellaan syvemmin näiden muodostamia toimijuuden konstruointeja sekä asiakkaan että valmentajan osalta.

### Tutkimuskysymykset

Teoreettisen tulokulman ja laadullisen asennetutkimuksen metodologian perusteella tutkielmalle on määritelty tutkimuskysymykset, joihin vastataan aineiston analyysissa ja diskussiossa:

1. Millainen versio valmentajan ja asiakkaan toimijuudesta muodostuu haastateltavien coachien kommenteissa?
2. Millaista retorista toimijuutta haastateltavat coachit osoittavat?

### Haastattelut

Aineisto on kerätty toteuttamalla puolistrukturoidut haastattelut neljälle valmentajalle. Haastateltaviksi on rajattu Suomessa toimivat ammattivalmentajat, jotka aktiivisesti kouluttavat itseään ja uusivat sertifiointeja. He ovat sertifiointien ja niitä edellyttävien koulutusten myötä opiskelleet muun muassa valmennuksen eettisiä periaatteita ja heillä on hallussaan samat perusperiaatteet valmennukseen. Haastateltavat on hankittu hyödyntämällä ammatillisia verkostoja.

Aineiston keruuta varten on lähestytty kokeneita ja edellä mainitut kriteerit täyttäviä valmentajia. Tätä varten on pyydetty listaa kriteerit määrittävistä valmentajista henkilöltä, joka toimii tiiviisti yhteistyössä Suomen Coaching Yhdistyksen kanssa ja on itsekin sertifioitu coach. Näitä valmentajia on lähestytty satunnaisessa järjestyksessä sähköpostitse. Tämä haastattelukutsu löytyy liitteenä (liite 1).

Ennen haastattelun aloitusta haastateltaville on kerrottu, että tässä tutkielmassa tutkitaan coachingia työnä ja toimintana. Tämä on kerrottu myös ensimmäisessä sähköpostiviestissä, jolla haastateltavaksi sopivia henkilöitä on lähestytty. Lisäksi haastattelun alkuun on kerrottu, miksi coaching kiinnostaa ja minkä verran itse tiedän

siitä. Useampi haastateltava esitti lisäkysymyksiä tutkimuksen aiheesta joko ennen haastattelua tai sen aikana. Näihin kysymyksiin palattiin haastattelun jälkeen, jolloin haastattelua purettiin jokaisen haastateltavan kanssa.

Ennen virikkeisiin siirtymistä on esitetty joitakin taustoittavia kysymyksiä haastateltavien omasta urasta ja siitä, miten he ovat päätyneet coachingin pariin. Nämä eivät ole osana tutkimuksen aineistoa, sillä niiden tarkoitus on ollut ensinnäkin lämmitellä haastateltavia aiheeseen ja toisaalta antaa itselleni opiskelijana mielenkiintoista tietoa erilaisista urapoluista. Nämä kysymykset olivat hyvin vapaamuotoisia, eikä niitä muotoiltu laadullisen asennetutkimuksen metodologian mukaisiksi väittämiä.

Haastateltaville on kerrottu haastattelun alussa, että keskustelu nauhoitetaan ja litteroidaan siten, että heidän anonymiteettinsä säilyy. Haastattelun jälkeen heille on toimitettu tarkempaa tietoa tietosuojasta ja tutkimuksen etiikasta. Haastateltavat ovat antaneet kirjallisen suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta. Tässä kohtaa tutkittaville on myös kerrottu, että heillä on koska tahansa niin halutessaan mahdollisuus perääntyä tutkimuksesta.

Haastattelumenetelmänä on puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastateltaville esitetään väittämiä ja heitä pyydetään kommentoimaan näitä. Tarvittaessa haastateltavia on kannustettu kertomaan esimerkkejä tai heille on esitetty erilaisia ymmärrystarjouksia monipuolisen argumentaation synnyttämiseksi. Väittämät on esitetty sekä suullisesti että paperilla yksi kerrallaan. Haastattelun lopuksi kaikki väittämät on asetettu pöydälle yhtä aikaa kommentoitavaksi.

Haastateltaville tutkimusmetodi on alustettu kertomalla, että kyseessä ei ole perinteinen haastattelu, jossa esitetään suoria kysymyksiä. Heille on kerrottu sekä tutkimuskutsussa että haastattelun alustuksessa, että heille esitetään väittämiä ja heitä pyydetään kommentoimaan niitä. Haastateltaville on tuotu esiin, että haastattelun kannalta epäolennaisia kommentteja ei ole, joten haastateltava voi vapaasti lähteä pohtimaan ja esittämään ajatuksiaan väittämiin. Ensimmäistä haastattelua lukuun ottamatta kaikille haastateltaville on mainittu muun alustuksen lomassa, että myös haastattelussa esitettäviä väittämiä saa kommentoida ja kritisoida. Tältä osin ensimmäisen haastattelun alustus eroaa muista.

Haastatteluvirikkeeksi muodostetut väittämät:

1. Henkilökemiat ratkaisevat miten coaching onnistuu.
2. On valmennettavasta itsestään kiinni, hyötyykö hän coachingista.
3. Coaching-koulutuksesta saamani välineet ovat täysin riittäviä työssäni.
4. Ammattitaitoinen coach voi kääntää valmennettavan uran ja elämän suunnan.
5. Saan helposti valmennettavani uskomaan sanottavaani.
6. En koskaan anna oman arvomaailmani sekoittua valmennettavan tilanteeseen.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain ensimmäiseen väittämään syntyneen kommentoinnin tarkasteluun. Väittämä ”Henkilökemiat ratkaisevat miten coaching onnistuu” valikoitui mielenkiinnon kohteeksi asiantuntijatyöhön sisältyvän yhteistyötaitojen ja toimijuuden tarpeen vuoksi. Coaching työkaluna pyrkii vastaamaan juuri toimijuuden vahvistamisen tarpeeseen. Toisaalta coachin oma rooli asiantuntijana vaatii yhtä lailla näitä taitoja ja vahvaa toimijuutta.

Väittämä osoittautuu kerätyn aineiston perusteella varsinaiseksi kiistakysymykseksi ja tämä on nähtävissä aineiston analyysissa. Väittämä on erityisen onnistunut siitä syystä, että henkilökemia metaforana ja niiden esittäminen ratkaisevana tekijänä vaikuttaa haastavan valmentajien omaa toimijuutta prosessissa. Se saa heidät puolustamaan omaa toimijuuttaan: heidän ammattitaitonsa ja kykynsä olla aktiivisia toimijoita asiakkaansa auttamiseksi on väittämään sisältyvässä ajatuksessa vaakalaudalla. Haastatellut coachit näkevät paljon vaivaa perustellakseen coachin oman toimijuuden ja ammattitaidon roolia huomattavasti henkilökemioita tärkeämmäksi tekijäksi. Yleisesti henkilökemiat metaforana on jotakin, jota haastateltavat eivät halua yksioikaisesti hyväksyä ja käyttää. Sen sijaan he hyödyntävät muita käsitteitä saman ilmiön kuvaamiseen. Perustelut rakentavat kuvaa sekä asiakkaan että coachin toimijuudesta ja perusteluissaan coachit hyödyntävät myös retorista toimijuutta käännellessään väittämää eri asentoihin. Jo pelkkä henkilökemia käsitteenä herättää paljon kommentointia erityisesti toimijuuden ja vastuun näkökulmasta.

## Luokittava analyysi: perustelut

Analyysi keskittyy väittämään ”Henkilökemiat ratkaisevat miten coaching onnistuu” kohdistuvaan kommentointiin ja perusteluihin. Kaikki haastateltavat muodostavat torjuvan kannan väittämään, vaikka he rakentavat myös argumentteja henkilökemioiden

tärkeyden puolesta. Henkilökemiat ovat tärkeä seikka, mutta ne eivät ratkaise coachingin onnistumista. Kaikki haastateltavat kyseenalaistavat tavalla tai toisella henkilökemioiden roolin ratkaisevana tekijänä. Yhdessä haastattelussa esiintyy torjuvan kannan lisäksi myös myönteinen kanta väittämään. Tällöin perustelussa korostuu tilanteen poikkeuksellisuus.

Suurin osa haastateltavista ei esitä torjuvaa kannanottoa eksplisiittisesti, mutta kanta on havaittavissa perusteluista, joita he rakentavat. Osa haastateltavista jopa myöntyy näennäisesti ymmärrystarjouksiin, joissa muotoillaan myöntyvää kannanottoa, mutta perustelevat sitten huolellisesti torjuvaa kantaa. Esimerkkinä toimii seuraava katkelma.

V: *joo, ((lyhyt tauko)) eli henkilökemiat ((lyhyt tauko)) ratkaisee miten koutsing onnistuu, sä sanoisit et ne ratkaisee,*

H4: *((nauraa)) ratkaisee.*

V: *mm? ((lyhyt tauko)) miten sä lähtisit purkamaan sitä ää sun suhdetta tavallaan tähän? tähän väittämään,*  
*((pitkä tauko))*

H4: *no jos mä sanosin et mä oon eri mieltä?*

V: *mm.*

H4: *ni mitä sä sit sanoisit.*

V: *nii.*

H4: *sanoisikse sit ahaa, henkilökemioilla ei oo siis mitään merkitystä koutsingissa,*

V: *nii mä sanoisi että,*

H4: *((nauraa)) jos ois kaks väittämään henkilökemioilla ei oo mitään merkitystä ja henkilökemiat ratkaisevat ni ilman muuta tämä.*

V: *okei. nii että jos ois kaks päinvastaista,*

H4: *joo.*

V: *et ei ole mitään merkitystä versus [ratkaisevat.]*

H4: *[ratkaisee.] ni kyl sit mä sanoisin et ratkaisee. joo.*

H4 ikään kuin varmistelee haastattelijan ymmärrystä siitä, ettei torjuva kanta tarkoita kuitenkaan sitä, että henkilökemioilla ei olisi mitään merkitystä. Haastateltavan H4 lisäksi myös H1 ilmaisee väittämään sisältyvää dilemmaa: tähän voisi vastata sekä myöntävästi, että torjuvasti.

Huomionarvoista on haastateltavan H4 kysymys siitä, miten haastattelija reagoi, jos hän sanoo olevansa eri mieltä. Tällä hän pyrkii tuomaan esiin juuri väittämän kaksiteräisyyttä ja joko – tai -dilemmaa. Väittämä vaikuttaa asettavan haastateltavat selkeästi asetelmaan, jossa täytyy olla joko väitteen puolella tai sitä vastaan. Siten väittämä houkuttaa haastateltavia monipuoliseen perusteluun, aidosti ratkaisevien tekijöiden muotoiluun ja poikkeustapausten erittelyyn.

Yleisesti ottaen aineistossa väittämään otetaan torjuva kanta joko eksplisiittisesti tai epäsuorasti perusteluiden kautta. Seuraavaksi esitän, minkälaisia asenteita haastateltavat muodostivat haastatteluissa. Analyysi muodostuu torjuvien kantojen perusteluiden ryhmittelyllä. Nämä ryhmittelyt auttavat havaitsemaan haastateltavien perusteluista rakentuvat asenteet. Asenteet kohdistuvat henkilökemioiden rooliin coaching-prosessissa, ja coachin omaan toimijuuteen lopputuloksen suhteen.

1. Henkilökemiat eivät voi estää coachingin onnistumista, koska toimivat henkilökemiat ovat lähtökohta prosessille.
2. Ammattitaitoinen, taitava coach ylittää henkilökemiat.
3. Henkilökemioiden sijaan luottamus ratkaisee, miten coaching onnistuu.
4. Henkilökemioiden erilaisuus edesauttaa coachingin onnistumista
5. Asiakkaan puutteellinen motivaatio, sitoutuminen tai kyvyttömyys itsereflektioon estävät coachingin onnistumisen

#### 1. Henkilökemiat eivät voi estää coachingin onnistumista, koska toimivat henkilökemiat ovat lähtökohta prosessille

Tässä perusteluluokassa rakentuu asenne, jonka mukaan henkilökemiat ovat tärkeä ja huomioon otettava asia, mutta ne eivät ratkaise coachingia. Torjuvaa kantaa perustellaan esittämällä, etteivät henkilökemiat voi estää coachingin onnistumista, sillä coachina he tapaavat asiakkaansa ennen kuin aloittavat yhteisen työskentelyn. Tämän tapaamisen agendalla on varmistaa, että henkilökemiat kohtaavat riittävän hyvin. Toimivat henkilökemiat ovat tällöin jo lähtökohta prosessille, eli prosessiin ei lähdetä, mikäli henkilökemiat eivät kohtaa ainakin riittävän hyvin. Mahdolliset coachingin estymisen syyt ovat toisaalla ja toisaalta huonotkaan henkilökemiat eivät suinkaan tarkoita sitä, etteikö prosessissa voisi tapahtua hyödyllisiä asioita. On coachin vastuulla huolehtia

siitä, että yhteistyölle on hyvät lähtökohdat ja myös sanoittaa asiakkaalle perääntymisen mahdollisuus.

Ensi näkemältä voi vaikuttaa siltä, että tässä perusteluluokassa myönnetään henkilökemioiden ratkaiseva rooli coaching-prosessissa. Argumentointi perustelee kuitenkin torjuvaa kantaa, sillä siinä esitetään, etteivät henkilökemiat pääse ratkaisemaan coachingin onnistumista. Tämä ei ole mahdollista, sillä asian eteen tehdään töitä jo ensimmäisessä tutustumistapaamisessa, jonka yhteydessä asiakkaalle on myös annettu keinot helppoon ulospääsyyn. Koko valmennusprosessia ei todennäköisesti aloiteta, mikäli henkilökemiat eivät kohtaa riittävällä tasolla. Valmentajan rooli rakentuu jo prosessin alussa vahvasti asiakkaan toimijuuden mahdollisuuksia luovaksi ja tukevaksi, sillä sanoittamalla erilaisuutta ja sen mahdollisia vaikutuksia yhteistyöhön, hän rohkaisee asiakasta ottamaan päätöksen omiin käsiinsä.

*H3: se et onkse nyt sitte se ratkaseva merkitys niin sitä tietysti voi pohtia mut sil on tosi iso merkitys ja mä ite lähestyn sitä asiaa sillä tavalla? että, jos tai oikeestaan oli se alote siihen koutsingii tullu sit mistä tahansa, se voi tulla hallituksen puheenjohtajalta hooär johtajalta esimieheltä henkilöltä iteltää. mut on se tullu mistä tahansa ni se millä mä alotan koutsingprosessin on se et mä haluan tavata sen kyseisen henkilön?*

*V: [mm,]*

*H3: [ketä] mä tuun koutsaamaan ja siinä tämä on nimenomaan se juttu.*

*V: mm mm [nii] että, miten kohtaa,*

*H3: [elikkä] nii, kyllä. ja nimenomaan se että se että onko se sana henkilökemia vai mikä se sana on mut se että sille ihmiselle tulee sellanen tunne? et hän voi mun läsnä ollessa avautua puhua asioista, jotka tuntuu vaikeelta ja jotka o vaikee myös itselleen myöntää, ja ja sillon se voi olla et se on henkilökemiaa, se voi olla et se on enemmän sen poissulkemista, mä joskus käytän sellast esimerkkiä että mä en voi sille koutsina mitään jos mä muistutan sitä anoppia jonka kanssa tää henkilö ei kerta kaikkiaan tullu toimeen, ja hän voi olla täysin tiedostamaton siit asiasta miksi hänestä tuntuu et (minun) läsnäollessa hän ei voi avautua. jonka takia tän tutustumistapaamisen aikana tällä henkilöllä on täys oikeus sanoa et ((erisnimi)) ei oo mulle oikee kouts?*

*V: mm.*

*H3: ja mä myös sanotan sitä nii et hänen ei tarvi kokee siitä suomalaisen tyyliin niinkun huonommuutta, tai et hän ajattelee et mä loukkaannun siitä. jos hän kieltäytyy siitä yhteistyöstä.*

- -

*H3: tavallaanhan voissanoa että ihmisen on helppo tulla toimeen sellasen ihmisen kanssa joka on toimintatyyliltään samanlainen?*

Yllä olevassa katkelmassa argumentoinnissa korostuu coachin vastuu nostaa henkilökemiat eksplisiittisesti käsittelyyn tutustumistapaamisessa ennen coaching-prosessin aloitusta. Yhteistyöstä kieltäytymistä pidetään lähtökohtaisesti negatiivisena ja haastavana asiana ottaa esiin. Siksi coachin tulee sanoittaa asiakkaalle erilaisuutta ja toimintatyylin samanlaisuuden tärkeyttä ja tarjota kohtelias keino perääntyä yhteistyöstä. H3 viittaa henkilökemioihin toimintatyylin samanlaisuudella.

Samanlaisuus edesauttaa toimeen tulemista ja yhteistyötä. Haastateltava H4 puolestaan kutsuu tätä tutustumistapaamista ja kemioiden varmistusta termillä ”chemistry call” seuraavassa katkelmassa:

*H4: mut jos nyt ajattelee ihan näin niinku ääm, o- kylhän sil on niinku merkitystä siinä siinä koutsing suhteessa sillä että, et jos nyt esimerkiks mä olisin sun koutsi ja sitte mei niinku jotenki, meoltas hirveen erilaisia ja jotenki eri temposia ja sitte erityisesti jos sua niinkun ää mähän oon koutsina niinkun pyrin mukautuu vähän siihen asiakkaan niinku tempoon ja rytmiin ja oon tavallaan öö pyrin niinkun olee siinä mielessä joustava mutta sit jos sua jotenkin ärsyttäis mussa joku hirveesti niin onhan se selvä että se häiritsee sitä. ((lyhyt tauko)) tos on niinku kaks tommost sanaa ratkaisee ja onnistuu niin on hirveen sillee niinku voimakkaita,*

*V: joo?*

*H4: sanoja että vaik nyt sit meilei niinku henkilökemiat niinku jotenki täydellisesti pelais ni voi olla et siin koutsingis kuitenkin jotain pääsis tapahtumaa mut tietenki lähtökohtasesti onhan noi niinku jo tavallaan ihan koutsaamisen periaatteis on se että yleensä tehdään semmonen (chemistry call) ja vähän tsekataan et hei tuntusko siltä et meil vois mätsätä ja ilman muuta jos meilon niinkun, henkilökemiat pelaa hyvin niin siitä koutsaamisesta tulee aina huomattavasti hedelmällisempää.*

Tässä H4 nimittää myös haastateltavan H3 muotoilemaa tutustumisprosessia käsitteellä ”chemistry call”. Tällä pyritään tarkistamaan, voisiko yhteistyö juuri tämän valmentajan kanssa toimia hyvin. Hyvin toimivat henkilökemiat ilman muuta edesauttavat hyödyllisen coaching-prosessin syntyä. Vaikka haastateltavan H4 perustelussa hyvä coach kykenee joustamaan asiakkaan erilaiseen tempoon ja rytmiin, keskiössä on kuitenkin asiakkaan kokemus ja mahdollinen ärsyyntyminen, mikäli coach on liian erilainen. Ärtymys häiritsee asiakasta itseään ja voi hankaloittaa prosessia. Siitä syystä ”chemistry call” on tärkeää tehdä ennen prosessin aloitusta. Aina tällaiseen tapaamiseen ei kuitenkaan ole mahdollisuutta. Näin on erityisesti silloin, kun prosessi käynnistetään

esimerkiksi työnantajan toimesta. H4 jatkaa kuitenkin argumentoimalla, ettei henkilökemioiden tarvitse osua täydellisesti yhteen, jotta coaching voi onnistua.

Henkilökemioiden toimivuuteen viitataan tärkeänä ja prosessia edesauttavana tekijänä. Käytännössä hyvät henkilökemiat tarkoittavat yhtenevää rytmiä ja yhteensopivuutta. Toisaalta toimivat henkilökemiat tarkoittavat sitä, että asiakasta ei ärsytä mikään coachissa. Kemioiden toimivuus on tärkeä ja huomioonotettava asia ja siksi yhteensopivuus tulee tarkistaa ennen prosessin aloitusta. Tämän lisäksi coach pyrkii itse olemaan joustava ja auttamaan henkilökemioiden kohtaamista vuorovaikutuksessa. Vaikka henkilökemiat on tärkeä huomioonotettava asia coachingin onnistumisen kannalta, ne eivät kuitenkaan ratkaise coachingin onnistumista.

Asiakkaan kokemus henkilökemioista, niiden toimimattomuudesta ja mahdollisesta ärsyntyämisestä on haastateltavien puheessa keskeinen. Coachin ärsyntyämisestä tai henkilökemioiden toimimattomuudesta valmentajan itsensä kannalta ei juurikaan puhuta. Siten coachin omasta näkökulmasta keskeistä on asiakkaan kokemus ja mahdollinen ärtymys sekä asiakkaan mahdolliseen erilaisuuteen mukautuminen. Henkilökemioiden vaikutus coachin omaan työskentelyyn on ainoastaan odotus joustavuudesta ja mukautumisesta sekä itsensä haastamisesta.

## 2. Ammattitaitoinen, taitava coach ylittää henkilökemiat

Tässä perusteluluokassa henkilökemiat ovat jotakin, jonka ammattitaitoinen coach pystyy ylittämään. Ammatillisesti taitava coach on joustava ja kykenee säätämään käyttäytymistään. Jos kemiat ratkaisisivat coachingin onnistumisen, kyse olisi coachin puutteellisesta ammattitaidosta. Perusteluissa korostuu siis coachin koulutus ja ammattitaito sekä vastuu prosessista ja omista reaktioista. Hyvä coach rakentuu näin erilaisuutta työstäväksi, vahvaan ammattitaitoon nojaavaksi ja joustavaksi ohjaajaksi.

Edellisessä perusteluluokassa henkilökemioiden tärkeys prosessin onnistumisen kannalta tunnustetaan ja toimivien kemioiden turvaamiseksi on muodostettu toimivia käytänteitä. Tämän luokan perusteluissa valmentajat puolestaan vähättelevät henkilökemioiden vaikutusta, sillä taitava coach voi vaikuttaa coachingin onnistumiseen jopa silloin, kun kemiat eivät toimi kovin hyvin. Perusteluissa korostetaan omaa ammattitaitoa ja toimijuutta mahdollisten kemioiden törmäyksen käsittelyssä.



*H1: et-et jollaki tasolla tietenkin hyvin erityyppiset henkilöt eri temperamentilla varustetut heillä voi olla hankaluuksia ja haasteita löytää yhteistä säveltä, mutta toisaalta niinku koutsin ammattikoulutus rakentuu sille että kouts osaa toimia erilaisten ihmisten kanssa.*

*V: joo,*

*H1: nii mä sanoisin että hyvä kouts, taitava kouts niin ni pystyy toimimaan melkein kaikkien ihmisten kanssa.*

Yllä olevan katkelman perusteluista voidaan huomata muodostuvan negatiivinen kannanotto virikkeeseen, vaikka alkuun H1 myöntää, että erilaisuus voi olla haaste yhteistyön kannalta. Henkilökemia voi tarkoittaa esimerkiksi temperamenttia ja suuret erot temperamenteissa tuovat haasteita yhteisen sävelen löytämiseen. Siitä huolimatta coachin ammattikoulutus perustuu erilaisuuden huomiointiin ja sen kanssa työskentelyyn, joten taitava valmentaja ”pystyy toimimaan melkein kaikkien ihmisten kanssa”. H1 vetoaa coachien ammattikoulutukseen ja -taitoon.

*H2: et et tota, et jos ajatellaan hhyvää hhuippu koutsia. niin hänellä on kyky huomioida se koutsattavan erilaisuus. sitä kautta välttää ne henkilökemia öö niinku jännitteet.*

*V: joo-o?*

*H2: tiedän kyllä että toi on mantra jota käytetään ja ja tossa paljon niinku haetaan sitä mätsiä?*

Myös H2 kommentoi tässä väittämää esittämällä, että pätevä coach huomioi asiakkaan erilaisuuden. Hän kertoo tietävänsä, että väittämässä kuvattu ajatus henkilökemioista ratkaisevana tekijänä on asia, josta puhutaan ja joka on ehkä joidenkin silmissä legitiimi. Tämä viittaa myös ilmauksen yleiseen, vakiintuneeseen käyttöön. Hän esittää tuntevansa ja ymmärtävänsä vastakkaisen kannan osoittamalla, että tuntee keskustelun ”mätsin hakemisesta”. Tällä hän lisää argumentointinsa uskottavuutta, sillä hän osoittaa tuntevansa aiheen tiimoilta käytävän keskustelun ja ottaa sen huomioon. Siitä huolimatta, että molemmat haastateltavat kuvaavat tiedostavansa henkilökemioiden ja erilaisuuden mahdolliset haasteet, perusteluissa korostuu coachin taidot ja kyvyt. Molemmat perustelevat torjuvaa kantaansa sillä, että lopulta taitava coach ylittää erilaisuuden esteet – kuuluuhan se myös keskeisesti heidän koulutukseensa.

*H2: kyllä. tää henkilökemia niinkun mennää näihin popularisoituihi juttuihi on nää värityypit tai muut et se on niinku toimintatyylieoroja,*

*V: joo?*

H2: *nii ni tavallaa mukautumaa sit kuitenkin riittävällä tasolla sen toisen maailmaan et josmä oisin nyt semmonen puna-punanen ja kaveri ois vaikka ääri ääri vihree tai sininen.*

V: *mm.*

H2: *nii miten mä silti pystyn malttamaan ja olemaan sen toisen tahdissa. ni vähä niiku se tahti tahdin mukaan se on niinku must se taito.*

V: *joo. eli koutsu tekee siinä ihan aktiivista työtä [sen] sen eteen että,*

H2: *[kyllä.]*

V: *erilaisuus ei ole este näissä,*

H2: *nii. just näin.*

Yllä olevassa katkelmassa haastateltava H2 kritisoi henkilökemia-metaforaa viittaamalla siihen popularisoituna käsitteenä ja liittää siihen esimerkiksi yritysvalmentaja Thomas Eriksonin (2017) käyttämän DISC-värityyppimallin, jossa neljä pääväriä kuvaavat erilaisten persoonallisuuksien arkkityyppejä. Hän kuvaa esimerkkitilannetta, jossa ”punainen” coach ja ”äärivihreä” asiakas kykenevät silti muodostamaan tuloksellisen coaching-suhteen, kun coachilla on kyky joustaa ja työskennellä asiakkaan tahdissa. Coach siis työstää aktiivisesti vuorovaikutussuhteen onnistumista.

V: *joo ... eli yhteenvetävästi vois sanoa että, ettäh henkilökemiat ratkaisee miten koutsing onnistuu, mmutta ammattitaitoinen kouts voi vaikuttaa siihen.*

H1: *niin pystyy pystyy hyödyntään, sitä, erilaisuutta ja,*

V: *joo,*

H1: *ja ja, ja sillen kun hän löytää niinku itsestään sen tarpeellisen joustavuuden jotta hän voi omaa käyttäytymistään säätää,*

V: *joo,*

H1: *nopea-nopeampien kanssa ollaan vähän nopeempia itse ja sitten ku jos on hitaampi asiakas ni sitte ollaan vähän hitaampia itse ja, eli näin. näinhän me mennään.*

V: *[joo]*

H1: *[niinku] muutenkin, vuorovaikutuksessa. me toimitaan usein näin.*

V: *kyllä, joo,*

H1: *joo. ((lyhyt tauko)) mutta ei, ei me koskaan syytetä niinku kemioita.*

V: *mm.*

*H1: mistään. ((lyhyt tauko)) se olis niinkun ööm silloin me oltais, ei otettais vastuuta omista reaktioista.*

*V: eli se on koutsin vastuulla,*

*H1: koutsin vastuulla on ylittää nämä mahdolliset kemioiden heittämät haasteet meille.*

*V: kyllä,*

*H1: ja, joo.*

*V: joo, ((lyhyt tauko)) ja, keskiössä on nimenomaan se ääm koutsin ammattitaito ja oman kehittymisen johtaminen?*

*H1: joo. sanoisin näin joo.*

Haastateltava H1 on aikaisemmin haastattelun aikana esittänyt perusteluita, joilla argumentoidaan torjuvaa kantaa. Haastattelija esittää kuitenkin ymmärrystarjouksen myönteisestä kannasta, johon H1 vastaa pintapuolisesti myöntyen, mutta lähtee välittömästi perustelemaan uusin argumentein väittämän torjuvaa kantaansa.

Kannanotto on tulkittavissa vasta perusteluista: kun coach löytää joustavuutta itsestään ja säätelee omaa käyttäytymistään, henkilökemiat eivät ratkaise sitä, miten coaching onnistuu. Coachit eivät syytä henkilökemioita omista reaktioistaan. Coach on siis vastuussa siitä, että henkilökemiat eivät muodostu esteeksi coachingille. Mikäli H1 ottaisi myönteisen kannan väittämään, se tarkoittaisi sitä, että hän pakoilee vastuuta. Perusteluissa rakentuu jälleen erottelua hyvän ja huonon coachin välillä: hyvä coach nojaa ammattitaitoonsa, johtaa kehittymistään ja kantaa vastuun reaktioistaan. Huono coach voi syyttää henkilökemioita epäonnistuneesta prosessista.

*H1: niin mitä enemmän si-siitä oppii kouts, niin sitä enemmän hän pystyy sitte omaa ja-y ja mitä enemmän kouts niinku ymmärtää miten hän vaikuttaa niinku johtaa itseään niin hän osaa sitte myöskin omaa käyttäytymistään säätää niin että löytää sen saman sävelen myös hyvin erilaisten ihmisten kanssa*

H1 korostaa, että keskiössä on itsereflektio ja itsen kehittäminen. Kun valmentaja tuntee itsensä hyvin, hän kykenee johtamaan itseään ja toimimaan eri ihmisten kanssa tilanteen vaatimalla tavalla. Itsereflektiota käytetään aineistossa erityisesti asiakkaan kohdalla ja asiakkaan aktiivinen toimijuus rakentuu argumentaatiossa itsereflektiosta. Tässä perustelussa itsereflektio onkin jotain, jonka avulla coach voi säädellä omaa käytöstään coaching-suhteessa.

*H1: [sitten] se, se kouts joka sanoo että mä en voi ton k-kanssa toimia niin hän ei varmaan oo itseään kehittänyt hirveen paljon vielä vaan se kertoo tietystä niinku epäkypsyydestä.*

- -

*H2: että mik- pitää olla sopiva mätsi ja valita sitte oikea soveltuva koutsi ja jossei käy ni sitte voi vaihtaa et tätä puhetta kyllä on mut kyllä mä luulen et se enemmän se kertoo niinku koutsien ammattitaidon vajeesta.*

Sekä H1 että H2 perustelevat torjuvaa kantaansa sillä, että coachin kyvyttömyys toimia erilaisen asiakkaan kanssa kertoo vain coachin ammatillisen kehityksen ja kypsymisen tarpeesta. Mikäli joku valmentaja sanoisi henkilökemioiden ratkaisevan sen, miten hyvin coaching onnistuu, olisi tämä kyseessä oleva valmentaja epäkypsä tai hänen ammattitaidossaan vajeita. Tämä argumentti kuvaa ammattiryhmän sisäistä erottelua: on taitavia ja ammattitaitoisia valmentajia, joiden kohdalla henkilökemiat eivät ratkaise sekä epäkypsiä valmentajia, joiden tulee vielä kehittää itseään.

*H2: nii. ((lyhyt tauko)) et et sitte jos mä, tota koutsingia nyt vähän tossa laajennan semmoseen arkipäiväisempään, ei niinkää ammattimaiseen koutsingii ni toki sillon henkilökemioilla on osansa, mut vielä isompi merkitys on sillä että et jos ne arvomaailmat on niinku iha eri.*

*V: joo?*

*H2: seonniiku isompi uhka,*

*V: joo?*

*H2: sen koutsingsuhteen niinku olemassaololle.*

*V: mm,*

*H2: ei niinkää henkilökemiat.*

Torjuva kanta perustellaan myös esittämällä, että arkipäiväisempi coaching voisi estyä selkeästi henkilökemioiden vuoksi. Tämä arkipäiväisempi coaching eroaa selkeästi ammattimaisesta coachingista, jossa tällaiset esteet ylitetään. Todennäköisempi syy coachingin estymiseen on erot arvomaailmoissa. Hän kertoo esimerkiksi tilanteen, jossa valmennettava on viimeisellä tapaamiskerralla kertonut avoimesti tilanteesta, joka soti hänen omaa arvomaailmaansa vastaan hyvin vahvasti. H2 ei tiennyt, mitä olisi tehnyt, jos coaching-suhde olisi tämän asiakkaan kanssa jatkunut, sillä kyseessä oli niin räikeä arvostiririita, että hänen olisi ollut hyvin vaikea ohittaa sitä. Vaikka hyvä coach toimii asiakaslähtöisesti ja joustaa asiakkaan erilaisuuteen, on olemassa tilanteita, joissa taitavakaan coach ei pysty ylittämään erilaisuutta. H2 kertoo tässä yhteydessä erityisesti hänen itse kokemastaan tilanteesta. Tästä syystä on tulkittavissa, että vaikka H2

rakentaa kommenteillaan kuvaa hyvästä coachista ammattitaitoisena, joustavana ja kyvykkäänä etäännyttämään itsensä asiakkaasta, H2 tunnistaa omassa työssään tilanteet, joissa hänen on haastavaa toimia kuten taitavan coachin kuuluu.

### 3. Henkilökemioiden sijaan luottamus ratkaisee, miten coaching onnistuu

Tässä kategoriassa väittämä torjuttiin esittämällä, että henkilökemioiden sijaan tärkeintä coachingin onnistumiselle on luottamus. Henkilökemioiden suhteen valmentajan ja asiakkaan ei tarvitse sopia täydellisesti yhteen, sillä luottamus ratkaisee lopulta miten coaching onnistuu. Coach itse voi vaikuttaa luottamuksen luomiseen, vaikka ei voikaan muuttaa henkilökemioita. Vaikka henkilökemiat tai siihen verrattava samanlaisuus eivät tässä perusteluluokassa ole coachingin kannalta ratkaiseva tekijä, ne rakentuivat tässä yhdeksi luottamuksen syntyä tukevaksi tekijäksi. Esittelen ensimmäisenä pitkän luottamuksen ratkaisevuutta perustelevan aineistokatkelman, jota analysoin pala palalta.

*H4: nii se on hyvä kysymys mitä sä tarkoitat henkilökemioilla,*

*V: nii, ((lyhyt tauko)) mitä sä voisit ajatella et sil tarkotetaan?*

*H4: ((naurahtaa)) nii mul tulis jotenki semmonen että ollaaks me hirveen jotenki saman henkisiä ja saman tahtisia ja tullaaks me jotenki tosi hyvin juttuun, ni se vois olla niinku henkilökemiaa ja sit se taas ei täysin välttämätöntä oo ää et me saatais kuitenkin ehkä jotain aikaseks siinä, mutta sit, kuten mä sanoin niin ää jollei oo luottamusta, et voishan olla näin että okei ei meidän kemiat nyt ihan et ei me nyt kaljalle lähettäis nyt täst et siis tän session jälkee? mutta meil ois täs luottamus välissä. ni sitte tota öö täs me voitais saada kuitenkin jotai aikaseks.*

Tässä haastateltava H4 aloittaa pohtimalla ja erittelemällä henkilökemioita tullen siihen tulokseen, että hänelle se merkitsee samanhenkisyttä ja samantahtisuutta – hyvin toimeen tulemistä. Hän kommentoi, että henkilökemiat eivät ole välttämätön tekijä coachingin onnistumiselle. Sen sijaan luottamus on ratkaisevaa, jotta prosessissa saadaan ”jotain aikaan”. Sama haastattelukatkelma jatkuu ymmärrystarjouksella:

*V: joo, ((lyhyt tauko)) eli, noilla niin sanotuilla henkilökemioilla on niinku merkittävä rooli sun mielestä siinä miten koutsing onnistuu mutta ää käsi kädessä kulkee luottamus,*

*H4: nii.*

*V: tai että jopa luottamus ois tärkeempi?*

*H4: luottamus on tärkeempi mun mielestä,*

Haastattelija tekee ymmärrystarjouksen, mutta varmistaa vielä, onko luottamus jopa tärkeämpi tekijä, johon haastateltava H4 myöntyy. Olennaista on huomata myöntymisen ero tässä tehdyn lisäyksen kohdalla verrattuna ensimmäiseen ymmärrystarjoukseen. Tässä jälkimmäisessä katkelmassa nähtävään lisäykseen H4 vastaa kokonaisella lauseella: ”luottamus on tärkeempi mun mielestä”. Tästä johtuen tulkitaan, että vasta lisäyksen myötä haastattelija ja haastateltava pääsevät todella yhteisymmärrykseen siitä, mitä haastateltava yrittää sanoa. Katkelma jatkuu haastattelijan jatkokysymyksellä.

V: *joo, et ei tarvii olla semmonen, mätsi niin sanotusti?*

H4: *no nii mä useinhan puhutaan että pitää löytää semmone koutsi joka on mätsi mutta mä en tiedä koska periaatteessa mmm, mehä niinku tai niinku koutsingin vaikutuksia nähdää joskus jälkikäteen mä voin olla koutsi jok- mä ärsytän sua, mä kysyn kysymyksiä mistä sä niinku oot sillee et mitä hittoa mitä se ny tommosia ja sit ne jääki sulle niinku,*

V: *kytemään,*

H4: *nii kytemään ja sä jäätki niit miettimään ja sit sul yhtäkkii lähteeki joku asia muuttumaa sen takia ei sen takia et meil oli kauheen kivaa ja meil oli jotenki ihana kemia tässä ja (I love you) vaa sen takii et siin oli jotai vähän niiku ärsyttävääki,*

V: *mm, nii eli eli ää hyvät henkilökemiat ois just sitä et tavallaa vähänniiku bondaillaan ja joteki klikkaa semmosella niinku syvemmällä tasolla, [mut et se ei tarkota]*

H4: *[nii ja sit et se] ja hyvä henkilökemia voi nopeuttaa sitä luottamusta. et sit me päästää samantie niihi oikeisiin asioihin ku meil on jotenki klikkaa,*

V: *nii,*

H4: *nää henkilökemiat ja päästää siihe luottamukseen mut jos se luottamus syntyis jostain m-muu sil ois joku muu perusta mistä se luottamus syntyis?*

V: *mm.*

H4: *ja sä avautuisit koska sehän täs koutsingis on että jos sä et niinkun tuo niit oikeita asioita tähän, a-avaa sitä mitä sus on, ni sithä me voidaa täs niinku näytellä et täs tapahtuu jotain, ja hyvä henkilökemia voi nopeuttaa sitä luottamusta. et sit me päästää samantie niihi oikeisiin asioihin ku meil on jotenki klikkaa,*

Perustelu rakentuu seuraamusten ketjulle. Kun henkilökemiat toimivat, luottamus syntyy nopeammin ja vaivattomammin, jolloin coaching-prosessissa päästään saman tien kiinni oikeisiin asioihin. Ilman luottamusta coaching vertautuu näyttelemiseen: asiakas ja coach voivat jopa esittää käsittelevänsä tärkeitä asioita ja pääsevänsä

eteenpäin. Asiakas ei luota coachiin ja siitä syystä ”oikeat” asiat eivät nouse käsittelyn keskiöön. Luottamus on elintärkeää prosessin onnistumiselle, jotta valmennuksessa ei keskitytä epäolennaisiin sivuseikkoihin suurempien ongelmien sijaan. Näyttelemisen vertauskuvalla lisätään argumentin painoarvoa. Miksi kukaan haluaisi maksaa kahdenkeskisestä valmennuksesta, joka onkin vain näytelmää?

*H4: ((naurahtaa)) nii mul tulis jotenki semmonen että ollaaks me hirveen jotenki saman henkisiä ja saman tahtisia ja tullaaks me jotenki tosi hyvin juttuun, ni se vois olla niinku henkilökemiaa ja sit se taas ei täysin välttämätöntä oo ää et me saatais kuitenkin ehkä jotain aikaseks siinä, mutta sit, kuten mä sanoin niin ää jollei oo luottamusta, et voishan olla näin että okei ei meidän kemiat nyt ihan et ei me nyt kaljalle lähettänyt nyt täst et siis tän session jälkee? mutta meil ois täs luottamus välissä. ni sitte tota öö täs me voitais saada kuitenkin jotai aikaseks.*

- -

*H3: mutet kyl mä nyt sanoisin et ky-kyl on tolla suuri merkitys, toki sitte mitem- tää on nii kii-kiinni siitet miten henkilökemia määritellään koska sit tavallaanhan voissanoa että ihmisen on helppo tulla toimeen sellasen ihmisen kanssa joka on toimintatyyliltään samanlainen? koska se tuntuu tutulta ja turvalliselta. ja sitte kuitenkin, et se herättää sitä luottamusta.*

- -

*H3: ja nimenomaan se että se että onko se sana henkilökemia vai mikä se sana on mut se että sille ihmiselle tulee sellanen tunne? et hän voi mun läsnä ollessa avautua puhua asioista,*

- -

*H3: elikkä tavallaaniin mä nään sen niin että se henkilökemia ja se tuo toimintatyylien yhteensopivuus ni herättää sitä luottamusta nopeemmin,*

Sekä haastateltava H4 että H3 painottavat luottamuksen olevan henkilökemioita ratkaisevampi tekijä coachingin onnistumisen kannalta. Henkilökemiat voivat kuitenkin edesauttaa luottamuksen syntyä. Kutsuttiin ilmiötä sitten henkilökemioiksi tai ei, olennaisinta on, että asiakas pystyy ”avautumaan” ja puhumaan asioista vapaasti. H3 käytti mielellään toimintatyylin käsitettä ja kuvasi perustelussaan samanlaista toimintatyyliä yhtenä luottamuksen syntyä edesauttavana asiana. Onnistuneen valmennuksen yksi edellytys on, että asiakas pystyy avautumaan ja luottamaan coachiin. Samanlaisuus voi edesauttaa luottamuksen syntyä ja siten edistää hedelmällistä yhteistyötä. H4 puolestaan kuvasi henkilökemioita samanhenkisyysnä tai samantahtisuutena.

*H3: ni kyl mä nään et se on se oleellisin olla se luottamuksen arvonen et jos me koutsit se menetetään ni meiän työt loppuu siihe. et se on niinku s-se on aivan aivan ehdoton. ja tietysti itelläni omalla ku tuun tähän hooärjohtajan taustalla joka myös oli luottamusbisnestä. ni se on mulle niinkun semmone sisäänrakennettu ominaisuus. että mu-mun ei tarvi sitä niinkun, niinkun o-omassa työssäni mieltä ollenkaa. mä oon varmaa niinku tosi mä oon tosi mä oon todella puritanisti tän asian suhtee et se on mulle jo niinku varmaa semmone arvo itsessään. toki myös meitä eettinen eettinen periaate ja, ja kompetenssi mikä meitä pitää hallita ja osata mutta mä luulen et mulle se on myös iha arvo,*

Coachin tärkein taito ja eettinen periaate on olla luotettava ja luottamuksen arvoinen.

Toisaalta H3 perustelee luottamuksen tärkeyttä itselleen myös aikaisemmalla kokemuksellaan HR-johtajana, joka ”myös oli luottamusbisnestä”. Luottamus on hänelle sisäänrakennettu ominaisuus ja niin tärkeä arvo, että hän tekee paljon töitä ansaitakseen asiakkaidensa luottamuksen.

*H3: on tietysti sellasii tilanteita että jos vaikka on joku koulutus ohjelma? jossa hooärrä sitten mätsää ison kasan koutseja omiin esimiesvalmennettaviinsa, eikä heillä ehkä oo mahdollisuutta edes öö niinku niiden niinsanottujen asiakkaiden koutsattavien itse valita sitä koutsia, niin kyl munmielestä sillonkin, koutsilla on velvollisuus niinku huolehtia siitä että ne turvalliset ja luottamukselliset puitteet rakentuu siinä koutsing prosessissa. ja myös tavallaan olla herkkänä sille että ihminen ei lähe suorittamaan sitä koutsausta. vaan et se on niinku hän aidosti, sitoutuu koska usein josseon jonkun toisen tahdosta se koutsingprosessi laitettu liikkeelle ni voi olla et henkilö itse ei oo siihen niin sitoutunu.*

Vaikka haastateltavat tuovat esiin henkilökemioiden helpottavan luottamuksen syntyä, H3 esittää, ettei henkilökemioiden tarvitse kohdata mikäli coach luo muuten luottamuksellisen ilmapiirin. Tämä on erityisen relevanttia silloin, kun valmennettavalla ei ole mahdollisuutta valita coachia itse. Luottamus rakentui tässä haastattelussa tärkeimmäksi tekijäksi coachingin onnistumiseksi. Erityisen tärkeää luottamuksen rakentamisesta tulee silloin, kun coaching-prosessi käynnistetään esimerkiksi työnantajan toimesta. Tällöin ei ole mahdollisuutta myöskään tehdä sellaista tutustumista ja kemioiden tarkistusta, johon viitataan ensimmäisessä perusteluluokassa. Argumentoinnissa korostuu ehdottomuus luottamuksen suhteen ja sen avulla henkilökemioiden merkityksen kyseenalaistaminen: henkilökemiat eivät ole lainkaan niin tärkeä asia kuin luottamus.

*V: joo, mm, ((pitkä tauko)) eli, summaavasti vois sanoa että, kyllä ne henkilökemiat ratkaisee. [miten onnistuu.]*



- H3: *[ainaki niil on] valtavan suuri merkitys. siis mut  
toi onki mielenkiintonen kysymys sinällään et onko se nyt niinku se  
ratkaiseva asia. se henkilökemia.*
- V: *nii.*
- H3: *et onko se se joka niiku sen ratkaisee sen koutsingin onnistumisen ni  
emmä ehkä niin painokkaasti emmä ehkä [iha,]*
- V: *[nii,]*
- H3: *siis sillon, henkilökemialla on merkitystä sille miten koutsing onnistuu.  
mut oisinks mä niin ehdoton, koska luottamusta voi olla vaikka  
henkilökemiat ei, toimi. eikö vaan.*
- V: *mm.*
- H3: *nih. ((lyhyt tauko)) tää menee jo filosofiseks tää keskustelu.*
- V: *((naurahtaa)) ((pitkä tauko)) nii. [joo.]*
- H3: *mä ehkä sanosin kuitenkin et se ei ratkase se ei [oo se] ratkaseva,*
- V: *joo.*
- H3: *se on äärimmäisen tärkeä asia. mutta se ei yksin ei ratkase sitä kyllä.*
- V: *no mitkä muut asiat ratkaisis [sitte,]*
- H3: *[no se] on se luottamus sitte,*

Haastateltava H3 esittää läpi haastattelun perusteluja torjuvalle tai vähintään varautuneelle kannanotolle väittämään. Väittämän käsittelyn loppupuolella haastatteli ja esittää hänelle myönteisen kannan ymmärrystarjouksen ja tähän H3 muodostaa eksplisiittisen, torjuvan kannan. Hän torjuu ymmärrystarjouksen painottaen juuri henkilökemioiden ratkaisevuutta myöntäen, että niillä on kuitenkin merkitystä prosessin kannalta.

#### 4. Henkilökemioiden erilaisuus edesauttaa coachingin onnistumista

Tässä perusteluluokassa argumentit torjuvan kannan puolesta nojaavat siihen, että erilaisuus ja henkilökemioiden epätäydellisyys on itseasiassa vain positiivinen ja innostava asia. Väittämään sisällytetty ajatus erilaisuudesta haasteena otetaan haltuun ja käännetään ympäri. Tämän luokan perustelut nojaavat siihen, että samanlaisuus tai henkilökemioiden kohtaaminen ei ole välttämätöntä. Kohtaamattomuudesta huolimatta prosessissa voi tapahtua tärkeitä asioita. Juuri erilaisuus ja täydellisen kemioiden kohtaamisen puute voi itsessään olla tie tärkeisiin oivalluksiin ja muutokseen.

H3: - - ihmisen on helppo tulla toimeen sellasen ihmisen kanssa joka on toimintatyyliltään samanlainen? koska se tuntuu tutulta ja turvalliselta.

V: nii.

H3: ja sitte kuitenkin, et se herättää sitä luottamusta. mut sit kuitenkin koutsingin näkökulmasta saattaisi olla hedelmällistä että se kouts ois aivan erilainen ku minä olen. jotta se haastaa jo olemassa olollaan se kouts, ja toimintatyylillään muo ajattelemaa asioita eri tavalla, ja eri näkökulmasta.

Esimerkiksi H3 esittää perusteluissaan, että henkilökemiat ovat mahdollisesti tärkeitä alussa, mikäli sillä tarkoitetaan esimerkiksi samanlaisuutta toimintatyyleissä.

Samanlaisuus tukee toimeen tulemistä ja luottamuksen rakentamista. Kuitenkin hän kuvaa erilaisuutta coachingin voimavarana. Erilaisuus on hedelmällistä, sillä erilaisuuden myötä coachin on mahdollista haastaa asiakkaan ajattelua ja saada tämä näkemään asiat toisesta näkökulmasta.

H1: niin mitä enemmän si-siitä oppii kouts, niin sitä enemmän hän pystyy sitte omaa ja-y ja mitä enemmän kouts niinku ymmärtää miten hän vaikuttaa niinku johtaa itseään niin hän osaa sitte myöskin omaa käyttäytymistään säätää niin että löytää sen saman sävelen myös hyvin erilaisten ihmisten kanssa

V: joo.

H1: et siihen usein sanotaan koutsingissa että, että jotta suhde syntyis niinku hy-hyvinä ni tarvitaan tiettyä samanlaisuutta siihen rytmiin ja-ja ja ja näin. mutta sitten sen jälkeen niin niin se todellinen syventyminen tapahtuu erilaisuuden kautta. koska eihän se koutsattava asiakas-kaan etsi vaan samanlaista ihmistä joka jotenki vahvistais hänen, ((naurahtaa)) hänen luulojaan vaan, vaan hän-hänelläkin on paljon hyötyä siitä et hän kohtaa hyvin erilaisen koutsin joka pystyy niinkun häntä haastamaan ja näkemään sellasta mitä hän ei itse näe joka on niinku koko koutsingin niinku idea.

- -

H1: mä muistan yhden, yhden tota, no me sanotaan koutsingissa usein et samanlaisuus on aikamoinen niinku ansa myöskin et silloin kun ihmiset on liian samanlaisia ni silloin me vähän niinku sokeudutaan, monelle asialle ja me jotenkin, kaikki menee nii itsestäänselvästi ja ai säkin tykkäät siitä ja ai säki oot käyny siellä yhtäkkiä me ollaan niinku ihan niinku sokeudutaan kaikelle ympärillä [olevalle,]

V: [mm, mm,] ((lyhyt tauko)) joo,

H1: ja tota... niin voi käydä joskus jos on liian liian niinku sa- mukava asiakas se eioo vaa kauhee hyväks.

- -

*H1: et samallaisuutta joo tarvitaan, alussa, mutta sitten erilaisuus on se voimavara joka auttaa ihmis-ihmistä niinku tulemaan tavallaan tietoiseksi yllättävistä asioista.*

Perusteluissa korostuu kuva coachista, joka osaa johtaa itseään ja muokata käyttäytymistään löytäen ”saman sävelen” erilaisten ihmisten kanssa. H1 kuvaa coachingissa yleisesti olevan vallalla käsitys, jonka mukaan samanlaisuus auttaa alkuun, mutta vasta erilaisuus syventää yhteistyötä. Samanlaisuus ei kuitenkaan ole coachingissa tavoiteltava itseisarvo, sillä se saattaa jopa estää näkemästä tärkeitä näkökulmia. Sen sijaan erilaisuus on hyvin tärkeää, sillä sen myötä coach voi auttaa asiakasta tulemaan tietoiseksi niin sanotuista sokeista pisteistä.

*H4: mehä niinku tai niinku koutsingin vaikutuksia nähdää joskus jälkikäteen mä voin olla koutsi jok- mä ärsytän sua, mä kysyn kysymyksiä mist sä niinku oot sillee et mitä (hittoa) mitä se ny tommosia ja sit ne jääki sulle niinku,*

*V: kytämään,*

*H4: nii kytämään ja sä jäätki nit miettimään ja sit sul yhtäkkii lähteeki joku asia muuttumaa sen takia ei sen takia et meil oli kauheen kivaa ja meil oli jotenki ihana kemia tässä ja (I love you) vaa sen takii et siin oli jotai vähän niiku ärsyttävääki,*

Haastateltavan H4 perustelu rakentuu mielekkääksi jatkumoksi haastateltavan H1 argumentaatiolle siitä, miten coachin erilaisuus itse asiassa auttaa asiakasta tulemaan tietoiseksi asioista erilaisen näkökulman myötä. H4 esittää erilaisuuden mahdollisuutena haastaa asiakasta. Erilaisuus näyttäytyy muun muassa ärsyttävyytenä: coach kysyy kysymyksiä, joita asiakas kyseenalaistaa tai joista hän ärsyyntyy. Ajan kuluessa ärsyttävä kysymys tai huomio saattaa kuitenkin synnyttää muutoksia jäädessään ”kytämään”. Vastakohtaksi rakentuu ”ihana kemia” jossa suorastaan rakastetaan toista ja toisen samanlaisuutta. Tällaisessa tilanteessa coach ei ärsytä asiakasta, mutta silloin ei myöskään ole mahdollisuutta muutoksen tekevien ajatusten kytemiselle. Erilaisuus piirtyy haastateltavan H4 kommentoinnissa positiivisena asiana, sillä asiakkaan ja valmentajan välinen erilaisuus mahdollistaa sen, että myös asiakas voi löytää uusia näkökulmia tilanteeseensa. Samanlaisuus johtaisi vain toisen myötäilyyn, eikä synnyttäisi riittävää reflektiota. Näin ollen erilaisuus voisi olla jopa tavoiteltava asiainlaite, ei suinkaan jotakin, mitä tulisi pelätä, tai joka estäisi coachingin onnistumisen.

*H1: et sitten kun on tehny koutsingia kauan, niin hyvin erilainen asiakashan on vain innostava.*

*V: mm. millä tavalla,*

*H1: sehän on jännää kohdata joku ihan hämmästyttävä tyyppi. et se on niinku kohtais niinku tekis matkan johonkin mä ajattelen usein näin et-et ku uus asiakas on niinku tekis matkan uuteen kulttuuriin tai uuteen maahan ja yhtäkkiä mä kohtaan niinku ihanku maailman missä asiat on ihan eri tavalla ymmärretty kun kun mun maailmassa ja sehän on tosi mielenkiintosta,*

*V: joo,*

*H1: et-et mä ajattelen mä oon aina niinkun, niinkun oppimassa myöskin ku mä koutsaan. yhtä paljon minä opin kun hän oppii. sama-samallaisuus on tylsää,*

Yllä olevassa katkelmassa H1 jäsentää erilaisuutta jopa jännittäväksi ja innostavaksi asiaksi, josta myös coach itse voi oppia. Hän toteaa, että ”samallaisuus on tylsää”.

Erilaisuutta ei siis tarvitse pelätä, mutta samanlaisuus on negatiivinen asia. Erilaisuuden kehystäminen innostavaksi, positiiviseksi asiaksi kääntää väittämään sisällytetyn ajatuksen erilaisuudesta haasteena päälaelleen.

Erilaisuus rakentuu coachingin kannalta positiiviseksi ilmiöksi, sillä se mahdollistaa erilaisten näkökulmien tarkastelun ja asiakkaan ajattelun laajentamisen. Erilaisuus on siitä huolimatta mahdollinen haaste ja siten perusteluissa korostuu coachin taidot ja kyky ylittää nämä haasteet. Keskiössä on coachin kyky johtaa itseään ja mukautua erilaisuuteen. Coachin tulee ymmärtää, ettei ärsyttävyyys ole välttämättä huono asia, vaan se voi synnyttää ajan saatossa tärkeitä muutoksia asiakkaassa. Coachin itsensä näkökulmasta samanlaisuus olisi tylsää, kun taas erilaisuus mahdollistaa myös coachille itselleen uuden oppimisen.

## 5. Asiakkaan puutteellinen motivaatio, sitoutuminen tai kyvyttömyys itsereflektioon estävät coachingin onnistumisen

Aineistossa coachingille rakentuu lukuisia riskejä ja esteitä, mutta henkilökemiat eivät muodostu sellaiseksi, kun coach on riittävän ammattitaitoinen. Valmentajan puutteellinen ammattitaito voi siis olla este coachingin onnistumiselle. Tässä luokassa eritellään muita syitä coachingin epäonnistumiselle ja niitä ovat asiakkaan puutteellinen

motivaatio ja sitoutuminen tai vastaavasti kyvyttömyys itsereflektioon. Yhdeksi tekijäksi näiden lisäksi muodostuu vaativa asiakas, joka ei ole tyytyväinen coachin ammattitaitoon, vaikka toinen valmentaja arvioi tämän varsin kompetentiksi. Liian erilainen arvomaailma on myös mahdollinen riskitekijä ja perusteluissa myös tämä erotellaan henkilökemioista.

*H2: et ei mu- mä miettiä, ((lyhyt tauko)) nyt mä enoo nostamas omaa nyt niinku häntää tässä sen korkeammalle ku muut vaan enemmän muistelen omia et mullel oo yhtää koutsingprosessia joka olis loppunut, ((lyhyt tauko)) ainoastaa yhen kerran oli semmonen jossa, jossa sei johtunu henkilökemioista vaan siitä että eettä tota hänet oli pakotettu siihen ja,*

*V: mm,*

*H2: esimiehen toimesta ja kolmekertaa istuttii ja se oli sillä idealla et katotaa et haluaaks hän oikeesti ja sitte kolmen kerran jälkee mähä olin et ei täs oo mitää järkee mummielestä et jos toine on jatkuvasti vastarannankiiski hukkaan omaa aikaani ja seo ( ) että et sei nyt oo henkilökemia kysymys et,*

H2 yrittää muistella tilanteita, joissa coaching-prosessi olisi päättynyt henkilökemioiden vuoksi mutta ei muista tämänkaltaista tilannetta. Tämä toimii perusteluna torjuvalle kannalle. Hän kertoo, että henkilökemioiden sijaan esimerkiksi asiakkaan puutteellinen motivaatio on ollut kerran syynä prosessin päättämiseen. Tällöin kyse oli prosessista, johon oli tullut aloite asiakkaan esihenkilöltä.

*H3: vaan et se on niinku hän aidosti, sitoutuu koska usein josseon jonkun toisen tahdosta se koutsingprosessi laitettu liikkeelle ni voi olla et henkilö itse ei oo siihen niin sitoutunu.*

*V: joo.*

*H3: ja sillo on tosi tärkeitä et kouts kykenee rakentamaan semmosen yhteistyösuhteen että alkukankeuksista kenties huolimatta niin, henkilö ite löytääki siitä jonku mielekkyyden mikä vie hän eteenpäi.*

Myös H3 esittää, että sitoutumisen puute on haaste, joka voi estää coaching-prosessin onnistumisen. Tämä korostuu erityisesti tilanteissa, joissa aloite coachingiin tulee kolmannelta osapuolelta ja kun asiakas ei voi itse valita valmentajaansa. Näissä tilanteissa usein niputetaan joukko työntekijöitä tietyille valmentajille. Tässä katkelmassa korostuu kuitenkin coachin kyky rakentaa yhteistyöstä mielekästä niin, että asiakas sitoutuu prosessiin. Siten asiakkaan sitoutumisen aste prosessin alkaessa ei ole yksiselitteisesti onnistumista ohjaava tekijä.

*H4: mutta sit taas ku tietää että niinkun nytki mul on niinku yrityksessä ysemmosii yrityksiä mis ihmiset on niinku pakotettu siihen koutsingiin,*

*V: mm,*

*H4: niin, ää, ni siinä, mä sanoisin että, ne niinku henkilökemiat vaikuttaa siihen et mitä sielt koutsingist tulee ulos. miten mikä se lopputulema niinku on.*

Myös H4 kuvaa haastavaksi tilanteet, joissa valmennettava asiakas tulee työnantajan pakottamana prosessiin. Näissä tilanteissa asiakkaalla ei ole motivaatiota prosessiin. Silloin puutteellinen motivaatio voi estää coachingin onnistumisen, mutta toimivat henkilökemiat voivat vielä vaikuttaa lopputulokseen. Toimivat kemiat voivat edesauttaa motivaation syntyä, vaikka sitä ei lähtökohtaisesti ole. Tässä katkelmassa valmentajalle ei muodostu aktiivista roolia motivoimisen ja prosessin onnistumisen kannalta. Keskiössä on asiakkaan positio prosessiin pakotettuna ja henkilökemioilla on jonkinlainen myötävaikuttajan asema.

Vaikka tässä katkelmassa H4 esittää henkilökemioiden vaikuttavan coachingin onnistumiseen, se ei kuitenkaan rakennu ratkaisevaksi tekijäksi ja siten kommentointi kuvastaa asiakkaalta puuttuvaa motivaatiota tai sitoutumista. Henkilökemian sijaan ratkaisevaa on se asetelma, jossa asiakas aloittaa coachingin.

Tämän luokan perusteluita yhdistää motivaation tai sitoutumisen puute. Argumentit ovat kuitenkin lähtöisin erilaisista näkökulmista ja ne muodostavat erilaista kuvaa coachin roolista näissä tilanteissa. Haastateltavan H2 mukaan motivaation puute estää coachingin, kun taas haastateltava H3 esittää, että on coachin velvollisuus huolehtia sitoutumisesta tilanteissa, joissa se voi lähtökohtaisesti olla heikompaa. H4 puolestaan argumentoi, että henkilökemioilla on vaikutusta coachingin lopputulemaan erityisesti silloin, kun asiakkaalla on puutteellinen motivaatio prosessiin lähtiessään.

Motivaatiosta ja sitoutumisesta hieman eroten tähän luokkaan kuuluu myös muut aineistossa esitetyt perustelut tekijöistä, jotka voivat estää coachingin onnistumisen. Näitä muita syitä on asiakkaan vaativuus sekä kyvyttömyys itsereflektioon – kuten haastateltava H1 muotoilee seuraavassa katkelmassa: ”et henkilö ei oo koutsattava edes”.

*H1: mut sit on tietty henkilöt joita ei voi koutsata et se on tietenkin, yks keierikoiskeissi tässä. et ajatellaan että, et jos henkilö on, on kykenemätön tai haluton reflektimaan omaa ajatteluaan. millään tavalla? niin, niin,*

*ei häntä kiinnosta koutsing koska koutsingissa puhutaan kuitenkin muutoksesta ja mitä itse vois tehdä toisella tavalla,*

*V: joo,*

*H1: niin sellanen, sellanen asiakas harvoin tulee edes koutsingiin mutta jos hän tulee niin ei siitä ei usein mitään niinkun mitään fiksua seuraa. et jos kattoo näitä niinkun narsismin tyyppisiä ilmiöitä niin, ei sellanen henkilö niinku koska hän on jo ihan täydellinen. ei tarvii koutsingia. ((naurahtaa)) ((lyhyt tauko)) et se on sellanen erikoiskeissi.*

*V: joo, joo. eli on erikoistapauksia missä ää ... tää henkilökemiaksi kuvattu asia voi olla esteenä.*

*H1: nii. et henkilö ei oo koutsattava edes. et vaikka hänelle tarjois koutsingia ni häntä ei kiinnosta se.*

*V: joo,*

*H1: ((coachable))*

H1 esittää, että on olemassa ihmisryhmä, jotka eivät ole ”koutsattavissa”. Tässä kohtaa muodostuu ehdollinen myönteinen kanta: tiettyjen ihmisten kohdalla väittämä pitää paikkansa. Avainasemassa on halukkuus reflektoida omaa ajattelua. Mikäli sitä ei ole, coaching-prosessi ei onnistu asiakkaan kanssa. Haluttomuus reflektoida yhdistyy narsismiin ja sen kaltaisiin ilmiöihin, joissa yksilö ei näe itsessään kehitettävää. H1 lisää, että tällaisia asiakkaita on tullut hänelle vastaan lähinnä silloin, kun coaching-prosessin maksava taho on valmennettavan työnantaja. Erityisesti johtoryhmien tai tiimien ryhmäcoaching tarkoittaa yleensä sitä, että joukkoon mahtuu myös henkilöitä, jotka vain tulevat mukana muiden aloitteesta. Tällaiset henkilöt ovat todennäköisemmin heitä, joiden kanssa työskentely ei ole hedelmällistä. Yksilöprosessiin lähtevät henkilöt ovat usein itse hyvin tietoisia siitä, mitä coaching heiltä tulee vaatimaan. Siten yksilöcoachingissa ei yleensä törmätä tämänkaltaisiin ongelmiin.

*H2: ja sitte on tullu niitä että on se kompetenssivaje ollu niin ilmeinen että on sitte haluttu vaihtaa. kokemattomuuttaan tai jotain sitte mutta on todennu että ei.*

*V: äää kompetenssivaje niinkun kumman osalta?*

*H2: siis asiakkaan kokemana että nyttei niinku riitä.*

*V: et koutsilla ei ole [tarpeeks kompetenssii,]*

*H2: [et si-nii] et siinä ei niinku henkilökemiat niinku taas oo et se on yks niinku ihan, ((lyhyt tauko)) et on niinku vaativii asiakkaita jotka sitte vaikka sillee vaikkeise ois tottakaa ni sanoo että nyt, vaihtoon.*

H2 pohtii tilanteita, joissa henkilökemiat estävät tai keskeyttävät coaching-prosessin. Hänellä itsellään ei ole kokemusta vastaavasta, mutta hän kertoo seuranneensa sivusta kollegoidensa erilaisia tilanteita, joissa asiakas on halunnut vaihtaa valmentajaa. Mielenkiintoista on haastateltavan toteamus siitä, ettei tässä ole kyse henkilökemioista. Puhejakson lopussa hän sanoo, että kyse on vaativista asiakkaista, jotka haluavat vaihtaa valmentajaa kompetenssivajeen vuoksi, vaikka kyseinen coach olisi varsin pätevä. Kompetenssivaje voi tämän mukaan olla vaativan asiakkaan esittämä syy, ei välttämättä paikkaansa pitävä fakta.

Asiakkaan halu vaihtaa coachia muodostuu hieman ambivalentiksi, eikä asiakkaan kompetenssiin pohjautuva perustelu ole aina luotettava. Asiakkaasta lähtevä toivomus valmentajan vaihdosta perustuu juuri coachin ammattitaitoon asiakkaan kokemana ja tämä kokemus piirtyy kyseenalaiseksi – asiakkaan vaihtohalun taustalla voinee olla muita syitä. Syy voi olla esimerkiksi sukupuolitoivomus: joku asiakas voi haluta erityisesti naisvalmentajan. Sukupuoli voi liittyä vuorovaikutuksessa esimerkiksi siihen, mistä aiheista on luontevaa puhua. Sekä sukupuolikysymys, että kokemus toisen kompetenssista voitaisiin tulkita myös henkilökemiakysymykseksi. Tämän tutkielman lähtökohdan ollessa sosiaalinen konstruktionismi, luetaan tämä esimerkki kuitenkin osaksi torjuvaa kannanottoa, sillä haastateltava itse esittää tilanteen liittyvän vaativaan ja korkeaa laatua odottavaan asiakkaaseen.

Samanlaista ristiriitaisuutta ilmenee myös arvomaailmojen eroista keskusteltaessa. Henkilökemioilla on merkitystä, mutta mikäli arvomaailmat ovat liian erilaiset, on se suurempi este coachingin onnistumiselle. Tämä katkelma löytyy sivulta 32. Haastateltavan H2 kommentoinnissa arvomaailmojen erilaisuus on selkeästi eri asia, kuin henkilökemiat. Lisäksi arvoriistiriidoilla on huomattavasti suurempi merkitys prosessin onnistumisen kannalta. Seuraavassa katkelmassa H2 muistelee tilannetta, jossa arvomaailmojen erilaisuus on ollut potentiaalinen este coachingin onnistumiselle.

*H2: niituli vaan mieleen mieleen semmone joka se loppu se prosessi siihen että. ((lyhyt tauko)) et niiku kaveri kaveri niinkun kerto hyvin avoimesti siitä et joo he äijäporukalla menee tonne tonne tota ((ulkomaille)) ja siello firman ylin johto ja kaikki miehiä ja sielä ne sitte niiku hankkii prostituoituja ja niiku pettää pettää vaimojansa mennentulle ja täällä sitte hymyilee ja elämä kaikki tietää tän salaisuude ja jotenkin, tää on se viimeinen kerta. et se on jääny mulle vahvasti mieleen et mitä ihmettä mä voin tehdä, ((lyhyt tauko)) etku tavallaan eihän mulloo valtaa nyt niinku*



*tehdä sille niinku et hajottaa kymmeniä tai viittä montalie perhettä kertomalla tästä, ettavallaa niiku tämmöset että et jos toi jatkuis ja mä en sais häntä niinku pysähtymää sen ääreen. ni emmä vois jatkaa sit se on niinku tavallaan semmonen niin iso jotenkin, kupla siinä välissä.*

H2 esittää esimerkin tilanteesta, jossa hänen asiakkaansa on avoimesti kertonut teoista, jotka rikkovat haastateltavan H2 omaa moraalikäsitystä räikeästi. Tämä sattui samalla olemaan heidän viimeinen tapaamisensa, jolloin tässä tapauksessa arvomaailmojen suuri eroavaisuus ei muodostunut esteeksi coachingille. H2 kuitenkin kuvaa, että ei enää kykenisi jatkamaan työskentelyä vastaavassa tilanteessa siitä huolimatta, että coachin tulee kohdata asiakas yli arvoerojen.

Haastateltava H2 on aikaisemmin väittämää kommentoidessaan esittänyt torjuvalle kannalleen huolellisia perusteluita. Kupla vertauskuvana näyttäytyy vasta tässä myöhemmässä vaiheessa väittämän kommentointia, kun hän reflektoi tilannetta, jossa hänellä on ollut suuri arvoristiriita. Hän kuvaa sen olevan kuin kupla hänen ja asiakkaan välillä. Metafora on mielenkiintoinen, sillä se kuvaa tilannetta, jossa jokin asia on niin suuri ja päivänselvä haaste vuorovaikutukselle, että se on lähes käsin kosketeltavissa. Vertauskuva kuplasta kahden ihmisen välillä ilmentää sitä, miten vahvasti arvoristiriidat haittaisivat toisen näkemistä ja kuulemista ilman kuplan vaikutusta kohtaamiseen. Vertauskuva ja haastateltavan esittämä esimerkkitalanne saavat pohtimaan, onko kenties kyse henkilökemioista. Perustelut näyttäytyvät tästä näkökulmasta hieman ristiriitaisina, kun tarkastellaan väittämään kohdistuvaa kommentointia kokonaisuutena ja vertaillaan siinä ilmenevää kommentointia keskenään.

Huomionarvoista on, että H2 ei ole haastattelussa viitannut henkilökemioihin arvojen samanlaisuutena, vaan enemmänkin temperamenttieroina tai rytminä. Kuten myös aiemman esimerkkitalanteen kohdalla, myös tämä esimerkki luokitellaan torjuvan kannanoton taakse johtuen tutkielman konstruktionistisesta viitekehyksestä. Haastateltava itse konstruoi henkilökemiat rytminä ja temperamenttieroina, ja erot arvomaailmoissa ovat tästä erillinen kysymys hänen argumentoinnissaan. Haastateltavan H2 kommentoinnista on kuitenkin eroteltavissa se, miten coachin tulee toimia ja mitä H2 on itse kokenut eri tilanteissa. Tähän palataan pohdinnassa.

## Tulkitseva analyysi

Tässä tutkielmassa tarkastellaan aineistoa, jossa tehdään kannanottoja kiistakysymykseen ja argumentoidaan kannan puolesta. Edellä esitellyssä luokittavassa analyysissä olen paikallistanut erilaisten argumenttien muodostaman kaavan ja jaotellut kannanottoja argumentteineen erilaisiin osakokonaisuuksiin laadullisen asennetutkimuksen mukaisesti (Vesala & Rantanen, 2007, 36-40). Nämä osakokonaisuudet muodostavat aineistossa rakentuvat asenteet. Tulkitsevan analyysin tavoitteena on jatkaa analyysia syvemmälle tasolle ja käsitellä sitä, millaista toimijuutta nämä asenteet rakentavat asiakkaalle ja coachille.

Coachin tavoitteena on herätellä ja tukea valmennettavan omaa toimijuutta. Coaching-prosessin kannalta keskiöön asettuu coachin oma toimijuus. Asiakkaan toimijuus rakentuu aineistossa joksikin, jota coach rohkaisee ja tukee toimijuudellaan. Sen lisäksi coach on vastuullinen ja aktiivinen toimija coaching-prosessin mahdollistajana yleisemmin. Tämä toimijuus tarkoittaa käytännössä erilaisia prosessin onnistumista turvaavia toimia, kuten kemioiden yhteensopivuuden tarkistamista ja sen sanoittamista asiakkaalle. Kieltäytyminen yhteistyöstä voi olla asiakkaalle vaikeaa, joten valmentajan tulee kertoa myös tästä mahdollisuudesta ensimmäisellä tapaamisella ja näin tehdä perääntymisestä asiakkaalle helppoa.

Coach mukautuu asiakkaan toimintatyyliin, vaikka oma toimintatyyli olisi erilainen. Käytännössä tämä voi tarkoittaa asiakkaan hitaampaan tai nopeampaan rytmiin mukautumista. Coach voi aktiivisesti vaikuttaa henkilökemioiden kohtaamiseen ja se on osa coachin ydintaitoja. Valmentajan puolelta ainoa este coachingin onnistumiselle voisi olla liian erilaiset arvomaailmat, mutta nämä esitetään henkilökemioista hyvin erilliseksi ongelmaksi.

Myönteinen kanta väittämään, eli kemioiden syyttäminen, merkitsisi vastuun karttamista omasta toiminnasta ja reaktioista. Torjuva kanta argumentoidaan toisessa perusteluluokassa vastuun avulla. Tämän myötä coach piirtyy aktiiviseksi toimijaksi, joka ei vastuuta henkilökemioita omasta toiminnastaan. Coachin omalla vastuulla on ylittää vuorovaikutuksen ja erilaisuuden haasteet. Myös Kurri ja Wahlström (2007) esittävät, että toimijuuden myöntäminen merkitsee vastuun ottamista omasta toiminnasta.

Coachilla on mahdollisuus turvata toimiva coaching-prosessi myös silloin, kun henkilökemiat eivät toimi. Näin ollen coachin toimijuus ei rajoitu vain henkilökemioiden varmistamiseen ja sen sanoittamiseen. Coach voi toimia myös huonojen henkilökemioiden kanssa. Mikäli näin ei ole, valmentajan osaaminen on puutteellista.

Henkilökemioihin viitataan esimerkiksi toimintatyylin tai rytmin samanlaisuutena. Hyvä henkilökemia tukee ja mahdollistaa toimivaa yhteistyötä. Toimivien henkilökemioiden myötä myös luottamus syntyy nopeammin asiakkaan ja coachin välille, jolloin asiakkaan on helpompi luottaa valmentajaan. Ilman luottamusta valmennuksessa ei käsitellä oikeita asioita. Suvannon (2012) artikkeli tarkastelee luottamusta liiketoimintasuhteissa ja aineistosta havaitaan, että toimivan liiketoimintasuhteen rakentaminen perustuu haastateltavien puheessa luottamukselle ja toimivat henkilökemiat mahdollistavat luottamuksen synnyn (mts. 935-936).

Suvannon (2012) artikkelissa henkilökemiat kuvataan yksilöllisinä eroina persoonallisuudessa. Tässä aineistossa henkilökemioihin viitataan aineistossa toimintatyylin sekä yksilöllisten tekijöiden kuten rytmin tai temperamentin samanlaisuutena. Henkilökemiat rakentuvat siis hyvin samanlaiseksi ilmiöksi.

Henkilökohtaisella tasolla kohtaavat kemiat rakentuvat Suvannon aineistossa hyvien liiketoimintasuhteiden mahdollistajaksi. Kyseinen ilmiö rakentuu kaksijakoiseksi: kemiat joko toimivat tai eivät toimi. Samaan aikaan haastateltavat kuitenkin perustelevat, että vaikka henkilökemiat eivät aina toimisi ihanteellisesti, yhteistyötä voi silti syntyä eri toimijoiden kanssa. (Suvanto, 2012.) Myös tämän tutkielman aineistossa henkilökemiat rakentuvat toimivan yhteistyön mahdollistajaksi, mutta pelkkä henkilökemia ei ole ratkaisevassa roolissa. Tilanteessa, jossa kemiat eivät kohtaa ihanteellisesti, korostuu valmentajan aktiivinen toimijuus yhteistyön turvaajana.

Henkilökemioiden epätäydellinen kohtaaminen eli merkitsevät erot toimintatyyliissä ja temperamentissa rakentuu aineistossa positiiviseksi asiaksi. Haastateltavat konstruoivat kommentoinnissaan erilaisuutta positiivisena haasteena, joka mahdollistaa erilaisten näkökulmien löytymisen asiakkaalle. Myös ärtymys voi viedä asiakasta eteenpäin, sillä ärsyyntymistä aiheuttanut keskustelu tai kysymys jää voimakkaammin mieleen. Tällöin jokin tärkeä prosessi saa alkunsa ja ärsyyntyminen saattaa avata uudenlaisia tulkintoja asiakkaalle myös prosessin päättymisen jälkeen.

Tässä korostuu coachin rooli prosessissa: ottaako hän erilaisuuden avoimesti vastaan ja tarttuuko hän siihen aktiivisesti vai välttääkö coach erilaisuutta ja haastamista?

Aineistossa kokenut ja taitava coach hyödyntää aktiivisesti erilaisuutta. Tämä edellyttää coachilta aktiivista toimijuutta: itsen johtamista ja kykyä muokata omaa käyttäytymistä. Keskiössä on siis jälleen coachin toimijuus ja rooli prosessin fasilitoijana. Asiakkaan rooli puolestaan jää kommentoinnissa passiivisemmaksi, vastaanottajan tai osallistujan asemaan, sen sijaan että asiakkaan osuutta asiaan kuvattaisiin tässä perusteluluokassa aktiiviseksi ja vastuutetuksi.

Coachingin estyessä syyt eivät löydy ammattitaitoisesta coachista. Viidennessä perusteluluokassa on esitetty erilaisia syitä coachingin estymiselle ja näitä ovat asiakkaan puutteellinen motivaatio, sitoutuminen tai kyvyttömyys itsereflektioon. Tässä perusteluluokassa nousee ensi kertaa keskiöön asiakkaan oma toimijuus prosessin onnistumisen kannalta: heikko toimijuus näkyy prosessissa kyvyttömyytenä itsereflektioon ja motivaation puutteena. Näissä tapauksissa asiakas on tyypillisesti tullut prosessiin esihenkilön aloitteesta tai painostuksesta.

Coachin sijaan syyt voivat löytyä asiakkaan kokemasta kompetenssivajeesta, arvostitiriidoista tai asiakkaan motivaation puutteesta. Tilanteissa, joissa asiakkaalla ei ole motivaatiota tai hän ei ole sitoutunut prosessiin, coachilla on heikot vaikutusmahdollisuudet asiakkaaseen. Asiakkaan puutteellinen motivaatio ja sitoutuminen voivat estää koko prosessin onnistumisen eikä coachilla ole erityisemmin toimijuutta ja vaikutusmahdollisuuksia näihin tekijöihin. Vaikka pääosin aineistossa rakentuu kuva coachin vahvasta toimijuudesta prosessin mahdollistajana ja myös asiakkaan toimijuuden herättäjänä ja tukijana, on tilanteita, joissa sekään ei riitä. Asiakkaalla on oltava edes hieman toimijuutta, jotta coaching on ylipäätään mahdollista.

Asia on lopulta melko yksinkertainen: asiakas joko on tai ei ole motivoitunut. Coach ei voi synnyttää motivaatiota asiakkaalle tämän puolesta, vaikka hän voikin paikata esimerkiksi kyvyttömyyttä reflektoida, kunhan asiakas on aidosti kiinnostunut prosessista ja itsensä kehittämisestä. Myöskään asiakkaan kokema coachin kompetenssivaje ei päde ammattitaitoisten valmentajien kohdalla: haastateltava H2 mainitsee, että hänen tuntemissaan tapauksissa kyse ei välttämättä ole oikeasti ollut ammattitaidottomuudesta. Sen sijaan asiakas on halunnut muotoilla syyn näin.

Avoimeksi jää, millaiseksi näissä tilanteissa muotoutuu asiakkaan näkökulman tarkastelu: mitä syitä esitetään tällaisten tilanteiden taustalle?

Mielenkiintoa herättää myös haastateltavan H1 konstruointi erikoistapauksista, joissa asiakas ei pysty ottamaan valmennusta vastaan. Esimerkiksi hän kertoo narsismin kaltaiset häiriöt tai sitä muistuttavat piirteet, joiden vuoksi yksilö ei näe itsessään tai toiminnassaan ongelmia tai kehityskohteita. Tällaisen asiakkaan kohdalla coachilla ei ole toimijuutta. Tässä asiakkaan toimijuus rakentuu puutteelliseksi: hänellä ei ole kykyä tarttua itsensä kehittämiseen persoonallisuuden jäykkien rakenteiden vuoksi. Olennaista on huomata, että jo coachingin peruseriaatteiden mukaisesti (esim. SCY, 2020a) valmennuksen lähtökohtana on asiakkaan omat voimavarat työstää itseään ja ajatteluaan. Eettisissä periaatteissa (ICF, 2020b) on myös linjattu erikseen coachin vastuusta ohjata asiakas ammattiavun piiriin tarvittaessa. Siten haastateltavan H1 perustelu on linjassa coachingin periaatteiden kanssa.

Perusteluissa käsitellään myös arvotiritoja. Arvotirito näyttäytyy aineistossa asiana, joka on olemassa joissain valmennussuhteissa, mutta sen suhteen ei voida toimia. Toimiminen merkitsisi esimerkiksi asiakkaan elämään puuttumista epäeettisin tavoin, kuten myös coachingin eettisissä periaatteissa huomautetaan (esim. SCY, 2020b). Toimijuutta on kuitenkin sen suhteen, minkälaisen asiakkaiden kanssa halutaan tehdä yhteistyötä alun alkaen. Tarvittaessa coaching-prosessi voidaan keskeyttää, mikäli jokin arvotirito muodostuu liian suureksi esteeksi coachin näkökulmasta.

Aineistossa esiintyy jonkin verran myös keskenään ristiriitaista kommentointia. Näitä on eritelty muun muassa viidennen perusteluluokan kohdalla. Haastateltava H2 argumentoi väittämään ensin perustellen torjuvaa kantaa, mutta myöhemmässä vaiheessa esitetyt esimerkkitalanteet vaikuttavat olevan jossain määrin ristiriidassa aikaisempien perusteluiden kanssa. Toisaalta kyse on myös tulkintakehyksen valinnasta: katsotaanko kommentointia realistisesti vai konstruktionistisesti. Ristiriidassa olevat kommentit eroavat toisistaan myös puheessa omaksutun tai torjutun toimijuuden suhteen, mihin palataan seuraavassa alaluvussa. Laajemmin argumenttien ristiriitoihin palataan pohdinnassa.

## Retorinen toimijuus

Edellinen tulkinta-analyysi kohdistuu siihen, minkälainen versio valmentajan omasta ja valmennettavan asiakkaan toimijuudesta rakentuu haastateltavien kommentoinnillaan konstruoimissa asenteissa. Coachilla on toimijuutta ja hän kykenee työstämään henkilökemioita eri tavoin, jopa kääntämään ne edukseen, vaikka ne eivät toimisi erityisen hyvin. Tässä alaluvussa tulkitseva analyysi kohdistuu puolestaan siihen, miten puhetta itsessään voidaan tarkastella siinä käytetyn retoriikan osalta. Miten valmentajat käsittelevät väittämän esittämää haastetta ja miten he ilmaisevat väitettä vastustavaa kantaa, sekä tuottavat vasta-argumentteja perusteluineen.

Haastateltavat ilmentävät retorista toimijuutta kyseenalaistamalla henkilökemioita käsitteenä, toimimalla aktiivisesti esittääkseen oman näkemyksensä henkilökemioista ja niitä vastaavista ilmiöistä sekä perustelemalla monipuolisesti kantaansa väittämään. He näkevät paljon vaivaa saadakseen äänensä kuuluviin ottamalla erilaisia tulokulmia kiistakysymykseen ja hyödyntävät erilaisia perusteluita. Myös haastattelijan virheellisiin ymmärrystarjouksiin vastataan ottamalla uusia näkökulmia ja argumentteja haltuun. Näitä toimia kutsutaan puheteoiksi Potterin ja Wetherellin (1987, 17-18) mukaisesti. Haastateltavien puheella on selkeä funktio – puheenvuoroilla haastateltavat pyrkivät vakuuttamaan haastattelijan tai vastaavasti itsensä siitä, etteivät henkilökemiat ratkaise coachingin onnistumista.

Dreweryn (2005) mukaisesti toimijuus on kykyä osallistua itseä koskettavien asioiden määrittelyyn, niistä neuvottelemiseen ja oman elämän narratiivin luomiseen. Tässä aineistossa haastateltavat osoittavat Dreweryn määritelmän mukaista toimijuutta, sillä he tarttuvat coaching-prosessiin ja siinä oman vastuun ja ammattitaidon määrittelyyn. Dreweryn mukaisesti narratiivien rakentamisen ja määrittelyn myötä luodaan toimintamahdollisuuksia tulevaan. Dreweryn toimijuusnäkökulman mukaan haastateltavat rakentavat siis itselleen mahdollisuutta aktiiviseen toimijuuteen prosessissa esittämällä erilaisia coachin vahvaa toimijuutta rakentavia argumentteja.

Vesalan, Kiriakoksen ja Peuran (1998) mukaan henkilökemia on popularisoitu ja tunnettu käsite. Käsitteen vakiintuminen arkikieleen näkyy myös tässä aineistossa siten, että haastateltavilla on valmiit resurssit käsitteen kritisointiin ja sen tarkasteluun eri näkökulmista. Aineiston analyysin perusteella on selvää, että coachit eivät ota väittämää

ja siihen sisältyviä taustaoletuksia annettuna. Aineisto osoittaaakin haastateltavien olevan varsin aktiivisia toimijoita haastattelutilanteessa.

Käsitteen tunteminen ja valmiudet osallistua sen ympärillä käytyyn keskusteluun näkyy esimerkiksi haastateltavan H2 kohdalla, kun hän kertoo tuntevansa diskurssin *”mätsin hakemisesta”*. Myös haastateltava H4 viittaa tähän: tarkistamalla, että henkilökemiat toimivat riittävän hyvin, katsotaan voisiko asiakkaan kanssa *”mätsätä”*. Toisaalta H4 erottautuu henkilökemioista ja niiden yhteensopivuuden merkityksestä ironisoimalla sitä: *”meil oli jotenki ihana kemia tässä ja I love you”*.

Kaikki haastateltavat kommentoivat henkilökemian käsitettä kyseenalaistaen. Jokainen haastateltava kyseenalaistaa tai määrittelee sitä omanlaisekseen. Henkilökemioita verrataan käyttäen käsitteitä *”popularisoitu”* ja *”yksinkertaistettu”*: haastateltavat osoittavat tuntevansa käsitteen ympärillä käydyn keskustelun mutta kritisoivat sitä liian yksipuoliseksi näkökulmaksi.

Määrittelyt ja henkilökemian vertaaminen muihin käsitteisiin muodostavat aineistossa melko yhtenäisen kuvan. Henkilökemiat rakentuvat temperamentin ja rytmin yksilöllisten erojen kohtaamiseksi. Myös tästä yhtenäisestä käsitteenmäärittelystä päätellen haastateltavilla on hyvät valmiudet tarttua henkilökemian käsittelyyn.

Retorista toimijuutta osoittaa myös aineistossa nähtävä väittämän oletusten kääntäminen pääläelleen. Tätä osoittavat perustelut on luokiteltu perustelujoukoksi *”Henkilökemioiden erilaisuus edesauttaa coachingin onnistumista”*. Väittämään sisällytetty tulkinta pitää henkilökemioita uhkana coaching-prosessille, mutta näissä perusteluissa haastateltavat tuottavat vaihtoehtoisen tulkinnan henkilökemioiden kohtaamattomuudelle tai erilaisuudelle: erilaisuus on itse asiassa hyvin hedelmällinen lähtökohta. Tässä aineistossa haastateltaville esitetty väittämä on itsessään toiminut argumentatiivisena kannanottona ja tulkintana, jonka rakentamiseen ja uudelleenmuotoiluun haastateltavat haluavat osallistua. He konstruoivat erilaisuutta aktiivisesti positiivisia lopputuloksia aikaansaavana asiana.

Toisaalta retorinen toimijuus ilmenee hyvin myös vastuun kautta esitetyissä perusteluissa. Ratkaisevan painoarvon antaminen henkilökemioille merkitsisi vastuun pakenemista. Jo sanalla *”pakeneminen”* on negatiivinen konnotaatio ja tätä perustelua hyödyntävät coachit painottavatkin coachin vastuuta prosessista sekä omasta ammattitaidosta, jonka avulla erilaisuuskaan ei ole este prosessin onnistumiselle.

Haastateltavat osoittavat retorista toimijuutta käsittelemällä väittämään sisältyviä oletuksia: myöntyminen tarkoittaisi vastuun pakoilua tai ammattitaidon puutetta.

Vaikka retorinen toimijuus ilmenee vahvana aineistossa, haastatteluista löytyy myös toimijatonta puhetta. Se näkyy enimmäkseen passiivien käyttönä sekä tekijän (subjektin) nimeämättä jättämisenä (ks. Kurri & Wahlström, 2007). Haastateltavat käyttävät minä-muotoa ja aktiivisia verbejä harvoin. Toimijuudellista puhetta esiintyy lähinnä silloin, kun he kertovat esimerkkitilanteista, joissa he tai heidän kollegansa ovat olleet. Suuressa osassa aineistoa haastateltavat käyttävät passiiveja ja vaikuttavat kuvaavan yleisellä tasolla sitä, miten tilanteissa yleensä toimitaan tai miten niissä tulisi ihanteen mukaan toimia. Tähän havaintoon palataan pohdinnassa.

## Diskussio

### Yhteenveto

Aineiston analyysi vastaa tutkimuskysymyksiin ”Millainen versio valmentajan ja asiakkaan toimijuudesta muodostuu haastateltavien kommentaareissa?” sekä ”Millaista retorista toimijuutta haastateltavat osoittavat?”. Aineistossa tuotetaan Billigin toimijuuskäsityksen (2009) mukaisesti kuvaa aktiivisesta ja ammattitaitoisesta valmentajasta, jolla on taitoa ja mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaaseen ja valmennuksen lopputulokseen. Asiakkaan toimijuus rakentuu passiivisemmaksi, mutta ihanteellinen, ”koutsattava” asiakas omaa toimijuutta vähintään sen verran, että hän kykenee reflektoimaan ajatuksiaan ja toimintaansa.

Coachilla on vahvaa toimijuutta onnistuneen prosessin mahdollistamiseen. Mikäli henkilökemiat ratkaisisivat coachingin onnistumisen, coachilla ei olisi kykyä vaikuttaa siihen. Mikäli coachilla ei ole kykyä vaikuttaa valmennuksen onnistumiseen, hän ei ole pätevä coach. Kyseessä on siis coachin koulutuksen, tavoitteiden ja ammattitaidon ydin.

Coachin toimijuus prosessissa rakentuu vastuun ja ammattitaidon kautta. On valmentajan vastuulla tunnistaa, tiedostaa ja työstää mahdollisia yhteistyön haasteita ja niistä huolimatta fasilitoida onnistunut prosessi. Coachilla on työkaluja ja taitoa auttaa asiakasta. Tarvittaessa coach jopa haastaa asiakasta, millä viitataan esimerkiksi aktiivisiin kysymyksiin, joiden tavoitteena on saada asiakas itse ajattelemaan ja pohdiskelemaan, eli toimimaan.



On kuitenkin olemassa tilanteita, joissa coachilla ei ole toimijuutta. Tällaisiksi aineistossa rakentuivat tilanteet, joissa asiakas on tullut prosessiin esimerkiksi esihenkilön aloitteesta tai ei muusta syystä ole motivoitunut coaching-prosessiin. Toisaalta myös asiakkaan kyvyttömyys itsereflektioon tai jopa ylimielinen suhtautuminen itsensä kehittämiseen estävät coachingin. Myös suuret arvoristiriidat rakentuvat coachin muuten vahvan toimijuuden ylittäväksi esteeksi.

Asiakkaan toimijuus rakentuu viittauksilla motivaatioon, sitoutumiseen ja itsereflektioon. Myös asiakkaan toimijuutta tarvitaan coachingin onnistumiseksi. Pääosin aineistossa kuitenkin korostuu vahva coachin toimijuus. Asiakkaan rooli piiryy hieman passiivisemmaksi verrattuna valmentajan rooliin, vaikka kyseessä ei ole kuitenkaan opettaja-oppilas -tyyppinen informaation välittäjän ja passiivisen vastaanottajan asetelma. Myös valmennettavan itsensä toimijuus on tärkeää prosessin onnistumiseksi ja heikko toimijuus näyttäytyy kyvyttömyytenä itsereflektioon tai puutteellisena motivaationa koko prosessia kohtaan. Kuitenkin valmentajalle rakentuu tässä aineistossa vahvempi toimijuus ja valmentajan toimijuudella on merkittävä rooli prosessin onnistumiselle, sillä se voi paikata, houkutella ja vahvistaa myös asiakkaan heikompaa toimijuutta. Haastateltavien kommentoinnissa keskiöön kohoaa asiakkaan aito halu ja kiinnostus tulla ”coachatuksi”.

Aineisto osoittaa haastateltavilla olevan retorista toimijuutta eli kyky tarttua väittämän eri osiin ja asetella sitä eri näkökulmiin. Aineistossa on nähtävillä puhetekeja (ks. Potter & Wetherell, 1987, 17-18), joilla aktiivisesti tehdään asioita. Tässä aineistossa puheteoilla tähdätään torjuvan kannan rakentamiseen ja perusteluun, väittämän taustalla olevien oletusten kyseenalaistamiseen ja haastattelijan vakuuttamiseen. Retoriikan keskiössä on Billigin (2009; 1996) mukaisesti kritiikki ja perustelut.

Henkilökemiat piirtyvät tässä aineistossa coachingin kannalta tärkeäksi tekijäksi. Ennen kaikkea toimivat henkilökemiat mahdollistavat prosessin alussa luottamuksen synnyn, mutta toisaalta myös tietty määrä kitkaa henkilökemioissa voi jopa edesauttaa coaching-prosessia. Siten kysymys henkilökemioista ja niiden roolista coachingin onnistumisessa ei ole aivan yksiselitteinen. Kuten Suvannon (2012) aineistossa, myös tässä aineistossa toimivat henkilökemiat rakentuvat yhdeksi luottamuksen synnyn mahdollistajaksi. Luottamus näyttää kietoutuvan henkilökemioihin yhteistyön mahdollistajana hyvin keskeisellä tavalla. Sekä Suvannon aineistossa että tämän tutkielman haastatteluissa

nostetaan kuitenkin esiin, että huonosti kohtaavat henkilökemiat eivät automaattisesti sulje hedelmällisen yhteistyön mahdollisuutta ulos.

Coachin tulee toimia yhteistyön turvaajana ja kyseessä onkin yksi coachin ydintaito. Erilaisuuden huomioon ottaminen ja sen kanssa työskenteleminen kuuluu keskeisesti coachin koulutukseen (esim. SCY, 2020b). Tämän aineiston perusteella yhteistyötaidot piirtyvät valmentajan kannalta hyvin keskeiseksi osaamisalueeksi: miten coach sopeutuu asiakkaan rytmiin ja tempoon, joihin haastateltavat viittaavat puhuessaan henkilökemioista. Henkilökemiat rakentuvat keskeiseksi tekijäksi yhteistyön kannalta tässä aineistossa. Tämä tulos on linjassa esimerkiksi Suvannon (2012) löydösten kanssa. Tässä aineistossa luonnostaan hyvin kohtaavat henkilökemiat edesauttavat yhteistyötä, mutta todellista yhteistyökyvykkyyttä on toimia tuloksellisessa valmennussuhteessa myös silloin, kun henkilökemiat eivät kohtaa. Tässä kohtaa kuvaan astuukin coachin vahva toimijuus.

## Pohdinta

Edellä on tehty yhteenvetoa aineiston analyysistä ja tutkielman tuloksista. Tässä luvussa syvennyttään jatkokysymyksiä herättäviin aineiston osiin sekä pohditaan mahdollisia tutkimuksen suuntia. Tutkielmassa on analysoitu noin yhtä viidesosaa kerätystä aineistosta ja aineiston analyysi osoittaa valmentajilla olevan hyvät resurssit kommentoida väittämää ja perustella kantaansa. Coaching-teeman ympärillä voidaan löytää lukuisia retoriikan ja toimijuuden kannalta kiinnostavia tulokulmia henkilökemioiden lisäksi. Pohdintaluvun tarkoituksena on eritellä suuntia, joihin katseen voisi suunnata seuraavaksi.

Kuten analyysissä todetaan, aineistossa esiintyy paljon toimijatonta puhetta Kurrin ja Wahlströmin (2007) määrittelyn mukaisesti: suuri osa kommentoinnista tapahtuu hyödyntäen passiivisia. Minä-muotoon ja aktiiviseen verbiin nojataan vain harvoissa kohdissa. Tästä hyvä esimerkki on luokittavassa analyysissä viidennen perusteluluokan kohdalla eritelty haastateltavan H2 ristiriitainen kommentointi: hän kertoo läpi haastattelun passiivissa, miten coach toimii henkilökemioiden kanssa ja niistä huolimatta. Väittämän kommentoinnin loppupuoella esitetty esimerkkitalanne arvoriistiriidasta ja siinä käytetty vertauskuva arvoriistiriidasta kuplana coachin ja asiakkaan välillä herättää kysymyksen siitä, voitaisiinko arvoriistiriidatkin lukea

henkilökemioiden kohtaamattomuudeksi. Toimijaton puhe esiintyy siis kohdissa, joissa määritellään sitä, millainen coach ja hänen toimijuutensa prosessissa on. Toimijan tunnistavaa puhetta voidaan havaita omakohtaisissa esimerkeissä.

Tähän liittyen yksi näkökulma liittyy Vesalan ja Rantasen (2007, 44) mukaisesti siihen, mistä asemasta tai positioista haastateltavat kommentoivat väittämää. Tämän tutkielman aineistossa haastateltavat vaikuttavat edustavan coaching-ammattilaisia ja puhuvan tämän viiteryhmän jäsenenä. Kommenteissa rakennetaan ammattiryhmässä vallitsevaa käsitystä ihannevalmentajasta. Henkilökemioiden painottaminen coachingissa on jotakin, mitä ihannevalmentaja ei tee.

Tämä pitää paikkansa erityisesti haastateltavan H2 kohdalla. Edellä esitetyn esimerkin lisäksi tässä haastattelussa ilmeni myös muita kohtia, joiden suhteen analyysivaiheeseen sisältyi pohdintaa siitä, rakentavatko nämä torjuvaa kantaa vai eivät. Haastateltava H2 esittää arvoriistiriidan lisäksi toisen esimerkkitilanteen, jossa hänen kollegansa on joutunut keskeyttämään coaching-prosessin. Hän kuitenkin korostaa, ettei kyse ollut henkilökemioista, vaan asiakkaan mielipiteestä. Asiakas oli tilanteessa sitä mieltä, ettei hänelle osoitettu valmentaja ole riittävän ammattitaitoinen.

Pohdintaan jää, ilmentääkö kokemus riittämättömistä taidoista ongelmaa asiakkaassa vai henkilökemioissa. H2 itse esittää, että on mahdollista, että asiakkaan toiveen taustalla on ollut jotakin muuta. On myös tilanteita, joissa asiakas toivoo ensisijaisesti esimerkiksi naisvalmentajaa. Sukupuoleen liittyvä halukkuus valmentajan vaihtoon voitaisiin tulkita myös henkilökemiakysymykseksi, sillä sukupuoli määrittää monelle aihealueet, joista toisen ihmisen kanssa on luontevaa puhua. Siten haastateltavan H2 esittämä konkreettinen esimerkki eroaa niistä passiivimuodossa esitetyistä perusteluista, jotka rakentavat coachin toimintamalleja.

Haastateltavan H2 esittämä kommentointi on ristiriitaisuudestaan huolimatta luokiteltu torjuvaa kantaa tukevaksi perusteluksi. Tämä tulkinnallinen valinta perustuu tutkielman konstruktionistiseen viitekehykseen. Tutkielman keskiössä on haastateltavien konstruoimat kuvaukset objektiivisten havaintojen sijaan. Siitä huolimatta ristiriitaisuus herättää kysymyksiä. Mistä esimerkkitilanteissa on kyse? Objektiivinen tarkastelu saattaisi johtaa tulkintaan siitä, että esimerkkitilanteissa on kyse juuri henkilökemioista ja siitä, että ne toisinaan estävät coaching-prosessin onnistumisen. Aineisto herättää

jatkokysymyksiä ja mielenkiintoa sen täsmentämiselle, mitkä kaikki asiat lukeutuvat henkilökemioiden alle jaetuissa käsityksissä.

Kurrin ja Wahlströmin tulkinnan mukaan toimijaton puhe voi toimia myös kasvojen suojelun keinona (Goffman, 1967; Ref. Kurri & Wahlström, 2007, 317). Yksi tulokulma aineistossa ilmenevään toimijattomaan puheeseen on tulkita sitä kasvotyönä.

Haastateltaville esitetty väittämä saattaa olla jopa provosoiva. Väittämään sisältyy oletus siitä, että coach on voimaton henkilökemioiden edessä silloin kun ne eivät kohtaa riittävän hyvin. Haastateltavat valmentajat puhuvat haastatteluissa viiteryhmänsä puolesta rakentaen ammattitaitoista kuvaa business coaching -valmentajista yleisesti. Kasvotyön tavoitteena on silloin säilyttää oman ammattiryhmän kasvot: coachit eivät perusta työskentelyään henkilökemioille. He eivät ole henkilökemioiden armoilla vaan aktiivisina toimijoina he voivat ylittää mahdolliset kemioiden kohtaamattomuuden haasteet.

Tämän tutkielman aineistossa valmentajat hyödyntävät toimijatonta puhetta eniten niissä yhteyksissä, kun he konstruoivat kuvaa valmentajan toiminnasta yleensä. Toimijaton puhe ilmenee myös kuvattaessa henkilökemioiden haasteita ja coachin keinoja vaikuttaa niihin. Haastateltavien kertoessa omasta valmennuksen filosofiastaan ja toimintatavoistaan puheen toimija löytyy todennäköisemmin. Kuvaukset omasta toiminnasta ja passiivien esitetyistä yleisistä kuvauksista eroavat toisistaan herättäen lievää ristiriitaisuutta, kuten edellä mainittu. Relevanttia onkin kysyä, mikä funktio on toimijattomalla ja toimijuudellisella puheella valmentajien esittämissä kommenteissa. Rakentavatko toimijattomasti esitetyt perustelut itse asiassa kuvaa ihanneminästä tai ihanteellisesta valmentajasta? Tehdäänkö sillä kasvotyötä?

Tämän tutkielman yksi lopputulema on, että haastatelluilla valmentajilla on hyvät resurssit kommentoida henkilökemioita ja niiden roolia coaching-prosessissa. Tämän lisäksi coachin perustaidoissa mainitaan erilaisuus haasteena (SCY, 2020b; ICF, 2020a), minkä voi tulkita viittaavan myös laajemmin siihen, että henkilökemioiden kohtaamattomuus ja esimerkiksi aineistossa useaan otteeseen mainittu temperamenttien erilaisuus saattaa olla yleinen haaste coachingin parissa. Henkilökemioita ja kohtaamisen haasteita olisi mielekästä tarkastella valmennuksen parissa lisää.

Analyysissa esitetään, että erilaiset arvomaailmat rakentuvat tässä henkilökemioista erilliseksi haasteeksi. Se kuitenkin tunnistetaan mahdollisena haasteena coaching-

prosessille. Myös coachingin eettisissä periaatteissa (SCY, 2020b; ICF, 2020b) mainitaan arvot: coachin vastuulla on pitää huolta siitä, ettei hän anna omien arvojensa sekoittua valmennukseen tai valmennettavan tilanteeseen. Haastatteluissa myös muihin virikkeisiin syntyy kommentointia liittyen siihen, että ammattitaitoinen coach ylittää myös erilaisten arvomaailmojen tuottamat haasteet, mutta tämä kommentointi on tässä käsitellyn aineiston ulkopuolella. Kysymys arvoista ja arvotiridoista jää tämän tutkielman piirissä vielä avoimeksi ja mahdolliseksi tarkastelun kohteeksi jatkoa ajatellen.

Mielenkiintoista on verrata tässä aineistossa esiintyvää kommentointia Laakson pro gradu -tutkielmaan (2018), jonka aineisto koostuu elämäntaidon valmentajien haastatteluista. Haastatteluiden analyysissa Laakso osoittaa näiden valmentajien korostavan asiakkaan omaa toimijuutta elämäntaidon valmennuksessa. Tutkielma pitää sisällään vastakkainasettelun rakenne- ja yksilökeskeisistä diskursseista ja jo tämä tulokulma luo tietyt lähtöasetelmat ja kontekstin tutkimukselle. Paikallinen konteksti ei rinnastu tähän tutkielmaan, sillä tässä lähtöasetelma on ollut haastaa toimijuutta ja synnyttää sitä koskevaa argumentointia. Myös tutkittavien viiteryhmä eroaa toisistaan, vaikka molemmissa tutkitaankin valmentajia. Yksilökeskeisyyden ja asiakkaan oman toimijuuden korostuminen Laakson tutkielmassa on kuitenkin mielenkiintoinen kontrastissa tämän tutkielman toimijuuden konstruointeihin. Tämä havainto osaltaan osoittaa konstruktionistisen tulokulman relevantiksi: ihmisen puhe ja sillä tehdyt toimet ovat aina kontekstisidonnaisia. Siten tutkimuksessa ja tulosten esittelyssä tulee kiinnittää huomiota siihen paikalliseen kontekstiin, jossa asioita tarkastellaan.

Tutkielman perusteella mahdollisia suuntia jatkotutkimukselle on useita. Yksi mielenkiintoinen aihe on henkilökemioita koskevien diskurssien ja määrittelyiden laajempi tarkastelu juuri valmentajien parissa. Henkilökemiat ja kohtaamisen haasteet, mutta myös aineistosta nouseva kysymys arvotiridoista, tarjoavat jatkossa mielekkäitä tulokulmia tutkimukselle coachingin tai muun ohjaustyön parissa. Erityistä mielenkiintoa herättää pohdinta siitä, mitä toimijaton puhe rakentaa tässä aineistossa ja mitä sillä tehdään. Onko se oman viiteryhmän puolesta tehtyä kasvotyötä tai jopa ihanneminän konstruointia?

## Tutkimuksen arviointi

Aiemmissa diskussion osissa on tehty yhteenveto tämän tutkielman tuloksista sekä esitetty pohdintaa aineiston analyysiin pohjautuen. Pohdinnassa on eritelty aineistosta nousseita kysymyksiä sekä sitä, mihin jatkotutkimus voisi kohdentua. Tässä kappaleessa arvioin tutkielmaa omasta näkökulmastani tutkielman tekijänä sekä käsittelen tutkimuseettisiä kysymyksiä, joita tutkielman teon yhteydessä on herännyt.

Aikaisempi tutkimus business coachingin parissa on keskittynyt vahvasti objektiivisiin mittareihin, kuten euromääräisten tulosten ja tehokkuuden parantumiseen.

Tutkimuskentällä keskeinen toimijuuden käsite on ollut yksi mittari: on haluttu nähdä, millä tavalla toimijuuden lisääntyminen liittyy tulosten paranemiseen. Huomiotta on jäänyt kuitenkin syvällisempi toimijuuden tarkastelu valmennusprosessissa.

Tämän tutkielman lähtökohtana on sosiaalinen konstruktionismi, jolloin tavoitteena ei ole yleistettävissä olevien lainalaisuuksien löytäminen. Sen sijaan tutkielman tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin toimijuutta coachingissa ja erityisesti sitä, miten valmentajat itse argumentoivat omaa toimijuuttaan prosessissa eli mahdollisuuksiaan vaikuttaa prosessiin ja asiakkaaseen. Diskursiivisen psykologian viitekehyksen mukaisesti (ks. Jokinen, Juhila & Suoninen, 2016) tutkielma tavoittaa sosiaalisen todellisuuden rakentumista sosiaalisesti kielen avulla. Tutkielman tulosten keskiössä on haastateltavien puheessa rakentuva toimijuus coaching-prosessin suhteen sekä puheesta paikannettava retorinen toimijuus.

Analyysin tuloksia tarkasteltaessa tulee huomioida, että aineisto ja siitä tehtävät analyysit ovat vahvasti kontekstisidonnaisia. Se tarkoittaa sitä, että toisenlaisessa kontekstissa aineisto ja analyysi voivat muodostua hyvin toisenlaisiksi. Tämän tutkielman konteksti määrittyy tutkimusasetelman ja siinä käytetyn tutkimusmetodin myötä. Haastateltavat on kutsuttu osallistumaan tutkimukseen ja haastattelussa heidät on ohjattu kommentoimaan heille esitettyjä kiistakysymyksiä. Kiistakysymykset ovat nimensä mukaisesti kiistanalaisia asioita, joihin ei usein ole yksinkertaisia vastauksia. Tällöin tutkimusmenetelmä asettaa jo itsessään spesifit puitteet aineiston paikalliselle kontekstille.

Haastateltaville on esitetty väittämiä hyvin spesifissä vuorovaikutustilanteessa eli puolistrukturoidussa haastattelussa, joka on suunniteltu laadullisen asennetutkimuksen metodologian mukaisesti. Aineiston keruuta varten muodostetut väittämät ovat

herättäneet näissä haastatteluissa nyt tämänlaista kommentointia. Toisenlaisten väittämien ja kiistakysymysten esittäminen puolestaan voi herättää toisenlaista argumentointia ja siten myös erilaisia toimijuuden konstruointeja. Myös vertaus Laakson (2018) pro gradu -tutkielmaan ja siinä tehtäviin havaintoihin alleviivaa kontekstisidonnaisuuden merkitystä.

Haastatteluiden toteutukseen liittyi joitakin pieniä haasteita tai epämukavuustekijöitä, joita eritellään seuraavaksi. Merkittävin haaste tutkimuksen käytännön toteutuksen kannalta on, että ensimmäisen haastattelun alustus poikkesi hieman muista. Ensimmäisen haastattelun myötä haastattelijan näkökulmasta heräsi tarve sanoittaa haastateltaville myös se, että he voivat vapaasti kommentoida ja kritisoida heille esitettyjä väittämiä. Tämä on ollut yksi huomio muun alustuksen lomassa, mutta haastatteluiden toteuttajana koen, että tämän ääneen sanominen vapautti muut haastateltavat myös kritisoimaan rohkeammin väittämiä. Kyseessä on kuitenkin seikka, joka vaikuttaa haastatteluiden paikallisen kontekstin yhtenäisyyteen sekä tärkeä oppi itselleni tutkimuksen teosta.

Aineiston keruuseen liittyi haasteita myös tutkimusetiikan kannalta. Haastateltaville on toimitettu kirjallisesti tarkempaa tietoa tutkimusetiikasta ja tutkittavan suostumuksesta sekä eurooppalaisen tietosuoja-asetuksen käytänteistä tämän tutkielman kohdalla vasta haastattelun toteuttamisen jälkeen. Kirjallinen suostumus on annettu myös tässä kohtaa. Yleensä kirjallinen suostumus ja kattava tieto tutkimusetiikasta annetaan tutkittaville jo ennen haastattelun toteutusta eettisen tutkimuksen teon takaamiseksi. Tästä huolimatta tutkittaville on annettu tarvittava tieto tutkimuksen etiikasta suullisesti ennen haastattelun toteutusta. Tässä yhteydessä he ovat antaneet suullisen suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta. Kirjallisen tiedoksiannon ja vahvistuksen yhteydessä tutkittaville on kerrottu uudelleen, että heillä on mahdollisuus perääntyä tutkimuksesta koska tahansa niin halutessaan.

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty laadullisen asennetutkimuksen menetelmää ja siihen sisältyvä kiistakysymysten esittäminen osoittautui tutkijalle jossain määrin haastavaksi. Haastavuus piilee kiistakysymysten mahdollisesti provosoivassa luonteessa. Väittämä ”Henkilökemiat ratkaisevat miten coaching onnistuu” pitää sisällään oletuksen siitä, ettei valmentaja voi vaikuttaa prosessin onnistumiseen, jos henkilökemiat eivät kohtaa. Toisaalta, mikäli väittämä pitäisi paikkansa, myös

onnistuneen coaching-prosessin taustalla olisi toimivat henkilökemiat taitavan valmentajan sijaan. Siten väittämän voi sanoa uhkaavan coachien ammattitaitoa. Tämä sai haastatellut valmentajat perustelemaan ja jopa puolustelemaan torjuvaa kantaa väittämään monipuolisesti.

Haastattelijana koen, että kiistakysymysten esittäminen saattoi aiheuttaa haastateltaville lievästi epämiellyttävän olon. Tämä näkyi useamman haastateltavan kohdalla erityisesti siten, että haastateltavat olivat viimeistään väittämät kuultuaan halukkaita kuulemaan lisää siitä, mikä on oma suhteeni coachingiin ja mikä on tulokulmani tähän tutkimukseen. Osa halusi tietää, miten heidän antamaansa haastattelua tullaan käsittelemään tutkielmassa. Eräs haastateltava tiedusteli, onko mahdollista, että lauseita irrotetaan asiayhteyksistään. Sikäli koen, että tutkimuksen metodologia saattaa olla omiaan herättämään kysymyksiä tai jopa epävarmuutta haastateltaville.

Toisaalta uskon, että näin on erityisesti oman tutkimukseni viiteryhmän kohdalla. Vaikuttaa siltä, että haastatteleillani valmentajilla itsellään on hyvin tarkka korva sille, miten heidän ammattikuntaansa käsitellään ja millainen kuva coachingista piirtyy. Tämä on ymmärrettävää siitä kontekstista, jossa esimerkiksi ilman minkäänlaisia lupia ja sertifiointeja coaching-kentällä toimii useita elämäntaidon valmentajia, jotka saattavat oikeastaan toimia lähestulkoon terapeutin roolissa. Toiminta voi olla eettisesti kyseenalaista, kun siitä puuttuu ammattikunnan ja sertifiointien tuoma yhtenäisyys ja vastuu. Vaikka nämä business coachit painottivat kouluttautumista ja sertifiointeja, ei tälle ammattiryhmälle ole vielä vakiintunut samalla tavalla selkeää ja vakaata ammattiryhmää kuin vaikkapa terapeuteille, opinto-ohjaajille tai työnohjaajille.

Toisaalta myös virikkeiksi valikoituneet väittämät on muotoiltu keskittyen hyvin perustavanlaatuisiin coachingin piirteisiin. Osa väittämistä vaikuttaa kyseenalaistavan coachingin perusperiaatteet ja niistä voi saada käsityksen, ettei tutkija ymmärrä coachingia alkuunkaan. Tämä muodostaa hyvin erityisen paikallisen kontekstin, jossa tutkittavat saattoivat kokea, että tutkija on väärillä jäljillä tai kyseenalaistaa coachingin menetelmänä ja ajattelutapana.

Tietyllä tapaa tämä konteksti on juuri se, mihin tällä metodologialla myös ehkä osin pyritään, sillä sen ansiosta haastateltavat näkevät paljon vaivaa esittääkseen erilaisia argumentteja ja perusteluja, joilla muodostavat kantaansa ja konstruoivat myös tutkittavaa toimijuutta. Samaan aikaan tämä saattoi aiheuttaa tutkittaville



epämukavuutta. Kaikki haastateltavat halusivat haastattelun päätteeksi esittää lisäkysymyksiä ja keskustella coachingista ja heille esitetyistä väittämistä. Osa halusi keskustella lisää siitä, miten tulen esittämään heidän kommentointiaan ja tähän saattoi liittyä huolta siitä, että sanottuja asioita irrotetaan asiayhteyksistään. Toisaalta tämä voi olla osoitus riittämättömästä luottamuksellisuuden synnyttämisestä haastattelutilanteessa ja asia, johon tutkijan tulee kiinnittää huomiota.

Tämä tutkielma lisää ymmärrystä toimijuudesta erityisesti valmentajien näkökulmasta ja tuloksia voidaan hyödyntää, kun halutaan ymmärtää coaching-prosessia syvällisemmin. Aineiston analyysin perusteella coachingiin liittyy monipuolisia toimijuuden neuvotteluita ja aineiston analyysi ilmentää myös kiistakysymysten dilemmaattisuutta. Toisaalta tutkielma tuottaa lisää ymmärrystä henkilökemia-käsitteen käytöstä ja sille annetuista merkityksistä.

## Lähteet

- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Berg, I. K. & De Jong, P. (1996). Solution-building conversations: Co-constructing a sense of competence with clients. *Families in Society*, 77(6), 376-391.
- Billig, M. (1996). *Arguing and thinking: A rhetorical approach to social psychology*. 2. painos. Cambridge: Cambridge University Press.
- Billig, M. (2009). Discursive psychology, rhetoric and the issue of agency. *Semen. Revue de sémio-linguistique des textes et discours*, 27.
- Braunstein, K. & Grant, A. (2016). Approaching solutions or avoiding problems? The differential effects of approach and avoidance goals with solution-focused and problem-focused coaching questions. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 9(2), 93-109.
- Brock, V. G. (2008). Grounded theory of the roots and emergence of coaching. *International University of Professional Studies*.
- Burr, V. (2015). *Social constructionism*. Kolmas painos. New York: Routledge.
- Cauffman, L. (2017). *Ratkaisukeskeinen coaching: Opas myönteiseen muutokseen*. Helsinki: Lyrytteriapiainstituutti Oy.
- De Meuse, K. P, Dai, G. & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 117-134.
- De Jong, P. & Berg, I. K. (2012). *Ratkaisukeskeisen terapian oppikirja*. Helsinki: Lyhytteriapiainstituutti.
- Drewery, W. (2005). Why we should watch what we say: Position calls, everyday speech and the production of relational subjectivity. *Theory & Psychology*, 15(3), 305-324.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2020). *Perustietoja Suomen taloudesta. Tuotanto ja investoinnit*. Viitattu 25.3.2020. <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>

Erikson, T. (2017). *Idiootit ympärilläni. Kuinka ymmärtää muita ja itseään*. Atena Kustannus Oy.

Franklin, C. (2015). An update on strengths-based, solution-focused brief therapy. *Health & social Work, 40*(2), 73–76.

Geisler, C. (2004). How ought we to understand the concept of rhetorical agency? Report from the ARS. *Rhetoric Society Quarterly, 34*(3), 9-17.

Grant, A. M. (2001). *Towards a psychology of coaching*. Julkaisematon käsikirjoitus. University of Sydney. School of Psychology. Coaching Psychology Unit.

Grant, A. M., & O'Connor, S. A. (2010). The differential effects of solution-focused and problem-focused coaching questions: a pilot study with implications for practice. *Industrial and commercial training, 42*(2), 102-111.

Grant, A. M. & O'Connor, S. A. (2018). Broadening and building solution-focused coaching: feeling good is not enough. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 11*(2), 165-185.

Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J., & Parker, H. M. (2010). The state of play in coaching today: a comprehensive review of the field. *Annual Review of Industrial & Organizational Psychology, 25*, 125-168.

International Coach Federation Finland (2020a). *Ammattimaisesti toimivan coachin ydintaidot*. Viitattu 25.3.2020. <https://www.icffinland.fi/coachin-ydintaidot/>

International Coach Federation Finland (2020b). *Eettiset säännöt*. Viitattu 25.3.2020. <https://www.icffinland.fi/eettiset-saannot/>

International Coach Federation Finland (2020c). *Tietopankki*. Viitattu 25.3.2020. <https://www.icffinland.fi/tietopankki/>

Jackson, P. Z. & Waldman, J. (2010). *Ratkaisukeskeisen työyhteisön kehittäminen*. Teoksessa De Jong, P. & Berg, I. K. (toim.), 235-345. Ratkaisukeskeisen terapian oppikirja. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (2016). *Diskursiivinen maailma: teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet*. Teoksessa Jokila, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.), ss. Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Tampere: Vastapaino.

Kurri & Wahlström Reformulations of agentless talk in psychotherapy. *Text & Talk* 27(3), 315–338.

Laakso, M. (2018.) *Oman onnensa seppä? Laadullinen asennetutkimus toimijuuden rakentumisesta elämäntaidon valmentajien argumentaatioissa*. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiaalitieteiden laitos.

Potter, J., & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. Lontoo: Sage.

Shirley C. Sonesh, Chris W. Coultas, Christina N. Lacerenza, Shannon L. Marlow, Lauren E. Benishek & Eduardo Salas (2015) The power of coaching: a meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(2), 73-95.

Suomen Coaching Yhdistys (2020a). *Mitä coaching on?* Viitattu 9.3.2020.  
<https://www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on/>

Suomen Coaching Yhdistys (2020b). *Suomen coaching-yhdistyksen eettinen ohjeisto*. Viitattu 25.3.2020. <https://www.coaching-yhdistys.fi/eettiset-ohjeet/>

Suvanto, H. (2012). Constructing a typology of trust in asymmetrical food business relationships. *British Food Journal*, 114(7), 926-943.

Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.

Vehviläinen, S. (2014). *Ohjaustyön opas: Yhteistyössä kohti toimijuutta*. Helsinki: Gaudeamus.

Vesala, K. M., Kiriakos, C. & Peura, J. (1998). *Controversial Aspects in the Use of the Personal Chemistry Metaphor*. Julkaisematon käsikirjoitus. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiaalitieteiden laitos.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2017). *Valmentava johtajuus*. 4. painos. Alma Talent.

## Liitteet

### Liite 1

Hei,

Lähestyn sinua haastattelukutsun kanssa. Teen gradua Helsingin yliopistolla koutsauksesta, ja olen sparraillut tutkimustani (kontakti) kanssa, jolta sain myös vinkin lähestyä sinua tutkimuskutsun kanssa. Toivon, että sinulta löytyy aikaa tutustua alla olevaan kutsuun, toivottavasti innostut lähtemään mukaan haastateltavaksi!

Hei kouts! Haluatko olla mukana lisäämässä tietoa coachingista?

Teen sosiaalipsykologian gradututkielmaa Helsingin yliopiston valtiotieteellisessä tiedekunnassa. Coaching on sosiaalipsykologisesti mielenkiintoinen ja tärkeä aihe. Minua kiinnostaa coaching työnä ja toimintana, ja coachin omat näkemykset siitä. Haastattelussa pääset kommentoimaan etukäteen valmistelemiani väittämiä koskien koutsasta.

Haastattelututkimukseen osallistuminen antaa sinulle hyvän tilaisuuden pohtia omia kokemuksiasi ja taitojasi coachina. Edistät myös koutsaukseen liittyvää tutkimusta ja tietoa.

Haastattelut litteroidaan ja analyysi toteutetaan näiden litteraatioiden pohjalta. Haastateltavat eivät esiinny aineistossa omilla nimillään, vaan heille keksityillä pseudonyymeillä. Näin kaikki haastateltavat pysyvät anonyymeina. Mikäli haastattelussa tulee esiin muita erisnimiä tai yritysten nimiä, nämä poistetaan tai muutetaan pseudonyymeiksi siten, ettei niitä voi tunnistaa. Pro-gradussani aineiston analyysia esitellään aineistokatkelmien avulla. Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti, ja kokonaisuudessaan sen näkevät vain minä ja graduohjaajani.

Haastatteluun ei tarvitse valmistautua millään tavalla ja se toteutetaan Helsingin Yliopiston kampuksella Kaisaniemessä. Voin tulla haastattelemaan sinua myös esimerkiksi työpaikallesi, kunhan toimistolta löytyy meille varattavissa oleva rauhallinen tila.

Haastattelu toteutetaan keskustelunomaisesti ja se kestää arviolta noin 1,5h, mutta aikaa olisi hyvä varata 2 tuntia, jotta voimme rauhassa syventyä aiheeseen ilman kiireen tuntua.

Haastattelut käynnistyvät elokuun viimeisellä viikolla (vk 35). Varmista paikkasi tutkimuksessa ja ota minuun yhteyttä:

[veera.routarinne@helsinki.fi](mailto:veera.routarinne@helsinki.fi) tai 0451222906

(mikäli en vastaa soittoosi, pyrin palaamaan asiaan pikimmiten, voit laittaa myös tekstiviestin tai WhatsAppilla)

Heräsikö kysyttävää, askarruttaako jokin tutkimukseen osallistumisessa? Ota yhteyttä, jutellaan!

Haastattelukutsua saa jakaa eteenpäin.

Ystävällisin terveisin

Veera Routarinne

sosiaalipsykologian maisteriopiskelija